

zak  
nrw

jetzt  
change  
grow  
impulse

work  
book

jetzt

change

grow

impulse

5

zak  
nrw

89

jetzt

173

change

237

grow

289

impulse

work

book

|

zak  
nrw

I Die  
Zukunfts-  
akademie  
NRW

2013 —  
2019



12	A	Einleitung
18	B	Ready: Die Zukunftsakademie NRW 2013—2019
22	C	Set: Methoden und Themen
22	C.1	Die ZAK-Methode
32	C.2	Wissen und Wissenstransfer
38	C.3	Beratung
48	C.4	Weiterbildung, Austausch und Impulse
56	D	Go: Ausblick, kritische Reflexion und Handlungsempfehlungen
76	E	Übersicht
76	E.1	Projekte (Auswahl)
86	E.2	Mitarbeiter*innen

# A Einleitung

Zukunft?  
Akademie?  
Was macht ihr  
eigentlich?

Und was soll  
das mit der  
Diversität?

Fragen, die im Laufe der Jahre immer wieder auftraten. Das Schöne daran: Ein paar Beispiele aus unserer Arbeit, ein paar Geschichten von Kulturinstitutionen, die sich auf den Weg zu mehr Öffnung und Diversität gemacht haben, konnten oft einen richtigen Aha-Effekt erzielen. Das soll dieser Band leisten. Zunächst einmal:

Die Zukunftsakademie NRW (ZAK NRW) ist das Zentrum für Diversität in Kunst, Kultur und Kultureller Bildung in Nordrhein-Westfalen, gefördert vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW und von der Stiftung Mercator. Gemeinsam mit den Kultureinrichtungen in NRW und in Kooperation mit unterschiedlichen Institutionen, Dachverbänden, Kommunen, Landschafts- und Regionalverbänden arbeitet sie an der zukünftigen Entwicklung von Kultureinrichtungen mit. Mit ihren Angeboten unterstützt sie Kulturinstitutionen dabei, sich für mehr Diversität und Teilhabe zu öffnen und die Vielfalt der Gesellschaft für ihre Organisationen zu nutzen: Über 25% der Menschen in Nordrhein-Westfalen haben eine diverse Geschichte, unter Kindern und Jugendlichen sind es sogar weit mehr.<sup>1</sup>

Diese Vielfalt bietet für den Kulturbereich nicht nur ein großes kreatives Potenzial, sondern sollte vom Kulturbetrieb auch adressiert werden, um relevant zu bleiben. Ob das durch Fragen zur gesellschaftlichen Öffnung geschieht, durch das zunehmende Selbstverständnis von Kultureinrichtungen als «Dritten Orten», durch Provenienzforschung und die Prüfung kolonialgeschichtlicher Sammlungen oder durch neue Kommunikationswege, um dem Verschwinden des Stamm- und Abopublikums zu begegnen oder vorzubeugen – viele Institutionen landen irgendwann beim Thema Öffnung und Diversität. Die ZAK NRW zeigt auf, wie das Thema angegangen werden kann: Rund um die Öffnung zur Vielfalt bietet sie gezielte Formate zur Beratung und Weiterbildung an und engagiert sich für Vernetzung und Wissenstransfer.

Darin erklärt sich auch der Name «Zukunftsakademie»: Die Zukunft ist unser Thema, weil Diversität integraler Bestandteil für die Zukunft der Kulturinstitutionen in NRW ist.

<sup>1</sup> S.Zuwanderungs- und Integrationsstatistik 2017, [www.land.nrw](http://www.land.nrw) (Zugriff: 2.9.2019) – die Statistik erfasst alle, die selbst aus einem anderen Land nach Deutschland gekommen sind oder die mindestens ein Elternteil haben, auf das dieses Kriterium zutrifft. Kulturelle Diversität umfasst aber mehr als direkte Zuwanderung und meint auch Familiengeschichte und kulturelle Einflüsse über die zweite Generation hinaus.

Was wir noch zu Begrifflichkeiten sagen möchten: Diversität bedeutet Vielfalt und soll so wie viele andere verwandte Wörter eine Gemeinschaft unterschiedlichster Menschen beschreiben. Die ZAK NRW beobachtet aktuelle Diskurse und gibt eigene Impulse, handelt aber vor allem praxisorientiert. Ihre Arbeitsgrundsätze orientieren sich an Artikel 3 des Grundgesetzes sowie am Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, das Benachteiligungen verhindern oder beseitigen soll. Der Fokus ihrer Arbeit liegt dabei auf gleichen Zugängen zu Kultur, Kultureller Bildung und Kulturinstitutionen für Menschen mit diversen kulturellen und ökonomischen Hintergründen – was auch eine Aufmerksamkeit gegenüber Ausschlussmechanismen bedeuten muss. Eine genauere Diskussion des Begriffs findet sich u. a. in dem Bericht *Diversität in Kunst und Kultur in Nordrhein-Westfalen* von Prof. Dr. Heiner Barz, der auf unserer Webseite zu finden ist.

Genau wie zentrale Begriffe haben wir auch unsere Themen und Ansätze im Laufe der Zeit immer wieder reflektiert. Wir haben vieles ausprobiert, immer an den Bedarfen der Kulturinstitutionen entlang, und manches davon hat besser funktioniert als anderes. Diesen Prozess möchten wir offenlegen.

Zum Ende des Jahres 2019 wird die Zukunftsakademie NRW ihre Arbeit einstellen. Dieses Workbook ist also in vielerlei Hinsicht ein Abschluss: ein Rückblick auf die Arbeit der ZAK NRW, ein persönlicher Abschluss für das Team – aber kein Abschluss unseres Themas. Liebe Leser\*innen, Mitmacher\*innen, Verbündete, Teilnehmer\*innen, Interessierte, Förderer\*innen und Förderer: Unsere Arbeit wäre ohne euch nicht möglich gewesen. Danke dafür. Macht weiter. Diversity Matters!



Podiumsdiskussion *Audience First?*  
*Publikumsorientierung als Chance*  
am K20, Düsseldorf im Rahmen der Reihe  
*Diversity Matters!*





## Workbook

Dieses Workbook versammelt die wichtigsten Ergebnisse und Erfahrungen der ZAK NRW im Feld der Diversität in Kultur und Kultureller Bildung. Sie versammelt Tipps und Tricks, Dos and Don'ts, gute und schlechte Beispiele (aus denen man bekanntlich viel lernen kann). Das Workbook soll Geschichte, Denkansätze und Erfahrungen dokumentieren – vor allem soll es aber nützlich sein:

Für Kultureinrichtungen, die sich auf den Weg machen möchten. Kultureinrichtungen, die angefangen haben und sich informieren, wie sie selbst weiter machen könnten. Kultureinrichtungen, die schon ganz vorne mit dabei sind. Für die Kulturpolitik und Verwaltung auf kommunaler, regionaler und Bundesebene, um sich darüber Gedanken zu machen, welche Bedarfe es gibt und welche Erfahrungen und Maßnahmen fortgesetzt werden können. Für Institutionen, Verbände und Einzelpersonen, die sich für Diversität engagieren und das Rad nicht neu erfinden möchten. Für diejenigen außerhalb NRW, die sich für das Thema interessieren und selbst einiges umsetzen möchten. Dieses Workbook ist für euch.

In fünf Abschnitten widmen wir uns unterschiedlichen Schwerpunkten, die unserem Erfahrungsstand entsprechen: Band 1 gibt einen Überblick und erzählt von den **Erfahrungen der ZAK NRW**. Kapitel 2 dokumentiert die Erkenntnisse zum **Stand der Diversität an den Kultureinrichtungen NRW**, die wir im Jahr 2019 wissenschaftlich gewonnen haben.

Kapitel 3 und 4 widmen sich ganz praktisch den Arbeitsschwerpunkten **Change** und **Nachwuchs & Kulturelle Bildung** – denn ohne beides geht es nicht: Wandel anstoßen und dann dafür sorgen, dass es weitergeht. Kapitel 5 bietet in **Dossiers von Expert\*innen** Lesefutter und Impulse zu einzelnen Themenschwerpunkten rund um Diversität und Öffnung von Kulturinstitutionen.



*Cultural Leadership Workshop  
am Museum Ludwig, Köln  
im Rahmen der Reihe Diversity Matters!*



# B Ready

## Die Zukunfts- akademie NRW

2013 —  
2019

18

Der Impuls zur Gründung der Zukunftsakademie NRW erfolgte durch die Zusammenführung konzeptioneller Ansätze, die in den Jahren 2008 und 2009 durch das Schauspielhaus Bochum sowie durch das Referat «Interkulturelle Kunst- und Kulturarbeit» des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des durch das Land NRW geförderten Projekts «Interkultur.pro» entwickelt wurden.

Leitgedanke auf Seiten des Schauspielhauses war es, Wirkmöglichkeiten der Künste in die Stadtgesellschaft hinein zu erproben. Aufseiten des Landes lag der inhaltliche Schwerpunkt auf der Unterstützung des künstlerischen und kulturellen Austausches zwischen den in NRW lebenden Kulturen, um gegenseitige Öffnung und Integration zu fördern. Bestehende Aktivitäten des Landes sollten in diesem Zusammenhang perspektivisch weiterentwickelt und institutionalisiert werden.

Im Verlauf des Kulturhauptstadtjahres RUHR.2010 konkretisierten sich die konzeptionellen Überlegungen und die Stiftung Mercator wurde als möglicher Partner einbezogen. Es sollte eine Institution mit drei Aktionsschwerpunkten geschaffen werden: Think Tank für den thematischen Diskurs, praxisorientierter Experimentierraum zur Erprobung und Überprüfung und Qualifizierungsangebote für Akteur\*innen.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Übrigens gab es parallel in dieser Zeit auch verschiedene andere kommunale Initiativen in diesem Bereich, so etwa in Oberhausen und Dortmund. Über die Gründung der ZAK NRW in Bochum waren nicht alle im Ruhrgebiet glücklich. Im Jahr 2016 gründete der RVR eine eigene Plattform, interkultur ruhr, mit einem kuratorischen Auftrag im Bereich Interkultur.



## Gründungsphase

Das Projekt sollte planmäßig 2011 in gemeinsamer Trägerschaft von Stiftung Mercator, Land NRW und Schauspielhaus bzw. Stadt Bochum unter dem Titel «Zukunftsakademie NRW» als Folgeprojekt von RUHR.2010 starten. Die grundlegenden Beschlüsse zur Bereitstellung von Mitteln für einen Aufbau der ZAK NRW erfolgten im Zeitraum Ende 2010 bis Sommer 2011. Durch die Einsetzung einer kommissarischen Geschäftsführung wurde 2012 eine erste personelle Arbeitsebene geschaffen, um den inhaltlichen und administrativen Aufbau der ZAK NRW einzuleiten. Beauftragt wurde dazu das bereits an der Grundkonzeption beteiligte Düsseldorfer Institut für soziale Dialoge. In der Konstellation der öffentlichen und privaten Träger war zuvorderst die Findung der geeigneten Rechtsform eine Herausforderung, deren Lösung deutlich mehr Zeit in Anspruch nahm als zunächst geplant. Die Gründungssitzung des Vereins «Zukunftsakademie NRW e. V.», mit Träger MKW, MD, Stadt Bochum und Schauspielhaus Bochum, erfolgte schließlich im November 2012, am 1. Oktober 2013 trat der erste Geschäftsführer der ZAK NRW, Timo Köster, seine Stelle an.

## Konzeption

Konzeption und Zielstellung der ZAK NRW standen von Beginn an unter dem Vorzeichen der institutionellen Ausrichtungen und unterschiedlichen Interessen der Träger: Für das Schauspielhaus stand die Entwicklung der Stadtgesellschaft im Vordergrund, für das Land NRW lag der Schwerpunkt auf dem interkulturellen Dialog und der Öffnung der Kulturinstitutionen, die Stiftung Mercator setzte den Fokus auf kulturelle Bildung und Schulen. Für diese ähnlichen, im Detail jedoch divergierenden Schwerpunktsetzungen wurde von den zu diesem Zeitpunkt beteiligten Personen eine konzeptionelle Schnittmenge bestimmt und eine programmatische Ausrichtung vereinbart. Eine konkrete Zielvereinbarung mit der ZAK NRW oder eine offizielle, klar umrissene Aufgabenbeschreibung gab es jedoch nicht.

In den Jahren 2014 bis 2015 war das Ziel, für die ZAK NRW ein erkennbares Profil mit den Inhalten Kulturelle Bildung, Diversität und Zukunft der Stadtgesellschaft zu erarbeiten und dieses bekannt zu machen. Daraus entstanden zwei Projektlinien: urbanes Lernen und Diversität in der kulturellen Praxis. Im Jahr 2016 wurden Projekte und Fortbildungen entwickelt, thematische Impulse gesetzt, unterschiedliche Netzwerke initiiert und erste Partnerschaften eingegangen. Am Ende des Jahres 2016 erfolgte ein Wechsel der Geschäftsführung: Timo Köster verließ nach drei Jahren die ZAK NRW, im Oktober 2016 übernahm Inez Boogaarts die Leitung.

Seit 2017 hat die Zukunftsakademie NRW schließlich stärker an zwei Themenfeldern gearbeitet, um ihr Profil zu schärfen: einerseits Öffnung und kulturelle Diversität und andererseits Diversität in der kulturellen Bildung. Mehr und mehr konkretisierte sich die Arbeit der ZAK NRW innerhalb von drei Handlungsfeldern: Wissen & Wissenstransfer, Beratung sowie Weiterbildung, Austausch & Impulse.

Im Jahr 2019 beschloss der Vorstand schließlich die Auflösung des Vereins, nachdem die Stiftung Mercator und das Land Nordrhein-Westfalen angekündigt hatten, ihre langjährige Förderung der ZAK NRW zum Ende des Jahres 2019 zu beenden.

Eine wichtige Frage für die Weiterentwicklung der ZAK NRW und ihrer Angebote war immer wieder: Was brauchen Kulturinstitutionen für eine diversitätssensible Öffnung? Im Laufe ihrer Arbeit hat die ZAK NRW unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Im nächsten Abschnitt folgen die Themenschwerpunkte und Formate, die wir empfehlen möchten: zur Nachahmung, zum Fortführen, zum Weiterdenken.



# C Set

## C.1 Die ZAK-Methode

## 22 Methoden und Themen

Das Angebot der ZAK NRW richtete sich in erster Linie an die Kultureinrichtungen in Nordrhein-Westfalen und war dabei stets an deren Bedarfen orientiert: ob groß oder klein, kommunal oder freie Szene, ländlich oder urban, von Musik bis Theater, Architektur oder Museen. Ein Hauptanliegen war es, eine positive Besetzung des Begriffs gesellschaftliche Vielfalt/Diversität als Wert und Ressource im Kulturbetrieb und in der kulturellen Arbeit voranzutreiben.

Da NRW so groß ist und in Groß- und Kleinstädten, in Ballungsräumen und auf dem Land so unterschiedliche Bedingungen bietet, haben wir vieles in Kooperation mit anderen Akteur\*innen angestoßen und umgesetzt und auch Veranstaltungen in Düsseldorf, Köln oder Dortmund (mit-)organisiert. Weil in Nordrhein-Westfalen viele Kultureinrichtungen vor allem von Kommunen getragen und gefördert werden, sind sie eher an einer Kommune, Region oder einen Landschaftsverband gebunden und es ist komplizierter, viele Institutionen gleichzeitig in der Fläche zu erreichen. Lösungswege waren es, mit Kommunen zu kooperieren und so mehrere Institutionen spartenübergreifend zu erreichen. Wo es Dachverbände, Netzwerke oder Landesbüros gibt, hat die ZAK NRW so oft wie möglich versucht, sich mit ihnen zusammenzuschließen oder neue Netzwerke mit zu initiieren. Vor allem in der freien Szene sind viele Akteur\*innen auch über die eigene Sparte hinaus sehr gut vernetzt, sodass hier ebenfalls viele Kooperationen stattfanden.

Die Bedingungen in NRW sind dabei andere als bei Kolleg\*innen wie Diversity.Arts.Culture in Berlin, W3 in Hamburg oder KiWIT auf Bundesebene, mit denen nichtsdestotrotz immer wieder ein inspirierender Austausch stattfand.

Um bestehende Konzepte, Erfahrungen und Vorbilder zu nutzen und zugleich die Bildung von Parallelstrukturen zu vermeiden, führte die ZAK NRW in 2017 eine Markt- und Bedarfsanalyse durch. Akteur\*innen aus dem In- und Ausland wurden dabei im Hinblick auf ihre Aktivitäten in Bezug auf die Themen «Öffnung», «Vielfalt/Diversität» und «Kulturelle Bildung» untersucht und für die in NRW geeigneten Rahmenbedingungen ein dynamisches Angebot entwickelt.

# Diversität in NRW

In Nordrhein-Westfalen widmen sich mehrere Einrichtungen, Verbände und Netzwerke unterschiedlichen Dimensionen des Themas Diversität und auch immer mehr kulturelle Sparten setzen hier Arbeitsschwerpunkte. Einige Akteur\*innen, die auch spartenübergreifend, unterstützend, impulsgebend arbeiten oder sich als Dienstleister verstehen, lassen wir exemplarisch zu Wort kommen:

**Interkultur Ruhr** beschäftigt sich seit 2016 «in Veranstaltungen, Koproduktionen und künstlerischen Projekten, einem Fonds zur Förderung der interkulturellen freien Szene in der Region und in Netzwerkaktivitäten mit der reichen Vielfalt von Alltagswelten und kultureller Arbeit. (...) Interkultur Ruhr begreift Migration als eine Grundkonstante gesellschaftlichen Lebens und das Zusammenleben von Menschen mit vielen unterschiedlichen Geschichten und Erfahrungen als urbane Normalität. (...) Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt auf der Zusammenarbeit mit starken, aber zumeist prekarierten Orten der interkulturellen freien Szene im Ruhrgebiet».<sup>3</sup>

Die **Akademie der Künste der Welt** in Köln ist als eine international agierende Institution gedacht, die mit dem Lokalen stets im Dialog steht. ««International» bezieht sich vor allem auf das Durchqueren von kulturellen Praktiken und Identitäten.» Sie stößt Produktionen an, schafft Netzwerke, ermöglicht Debatten und Schnittstellen, wirkt in öffentlichen Kulturinitiativen mit, bietet Stipendien und Residenzen und veranstaltet regelmäßig öffentliche Veranstaltungen und Ausstellungen.<sup>4</sup>

**ibk kuba** – **Kompetenzzentrum für Kulturelle Bildung im Alter und Inklusion** unterstützt «mit Forschung, Beratung, Qualifizierung, Vernetzung und Informationen Kulturakteure und Einrichtungen in Nordrhein-Westfalen bei der Entwicklung zukunftsgerechter Konzepte und innovativer Modelle für die Gestaltung einer inklusiven Gesellschaft. kuba versteht sich als Serviceplattform und Fachforum für alle, die Kulturelle Bildung und Teilhabe von älteren Menschen und Menschen mit Behinderung ermöglichen».<sup>5</sup>

3  
Quelle: Interkultur Ruhr.  
Link: <https://interkultur.ruhr>  
(Zugriff: 14.8.2019)

4  
Quelle: Akademie der Künste der Welt.  
Link: <https://www.academycologne.org/de/about#about>  
(Zugriff 14.8.2019)

5  
Quelle: ibk kuba.  
Link: <https://ibk-kuba.de>  
(Zugriff: 14.8.2019)

Das **Frauenkulturbüro** setzt sich für die Chancengleichheit von Künstlerinnen ein. Zu den Kernaufgaben zählen «strukturverbessernde Lobbyarbeit und das Einbringen von aktuellen Themen in kulturpolitische Gremien». Dabei berücksichtigt es besonders «die Bedürfnisse von Künstlerinnen aller Generationen und Sparten, ihre Lebens- und Arbeitssituationen und überprüft geschlechterpolitische Wirklichkeiten». Das Frauenkulturbüro unterstützt «die Kommunikation zwischen Künstlerinnen und Öffentlichkeit, initiiert und entwickelt Projekte, meist in Kooperation mit anderen Kultureinrichtungen». <sup>6</sup>

Auch gibt es mehr und mehr sogenannte **Diversitätsbeauftragte auf kommunaler Ebene**, zum Beispiel in Neuss oder Köln, und im Rahmen des 360°-Programms der Kulturstiftung des Bundes (siehe → Kapitel 3). Weitere Dachverbands-Akteur\*innen, die sich in ihrer Sparte mit dem Thema Diversität oder zum Beispiel Flucht auseinandersetzen, sind etwa NRW Kultursekretariat und Kultursekretariat Gütersloh, Landesverband der Musikschulen in NRW, Landesmusikakademie NRW, Landesbüro freie Darstellende Künste, Landesmusikrat NRW, Akademie der Kulturellen Bildung des Bundes und des Landes NRW oder Initiativen wie DIE VIELEN e. V. Das Thema Öffnung und Diversität wurde in den letzten Jahren zunehmend auch mit der steigenden Aufmerksamkeit Geflüchteten gegenüber diskutiert.



Podiumsdiskussion *Ran an die Struktur!* am Düsseldorfer Schauspielhaus im Rahmen der Reihe *Diversity Matters!*, zugleich die letzte öffentliche Veranstaltung der ZAK NRW im September 2019

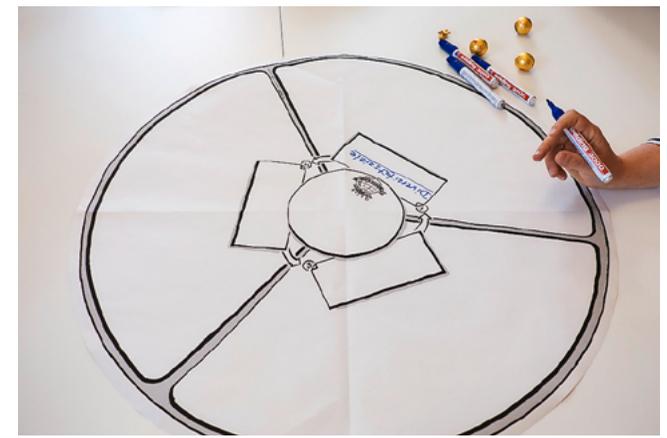


Auf Grund der Markt- und Bedarfsanalyse entwickelte sich die ZAK NRW in den letzten Jahre schließlich als **Service-stelle und Impulsgeberin** für NRW weiter, um so eine Marktlücke schließen und einen Mehrwert für den spartenübergreifende Kultursektor im Hinblick auf seine Öffnung für mehr gesellschaftliche Vielfalt und in der Kulturellen Bildung zu schaffen. Das Verständnis als Servicestelle bedeutete für uns, sich stets an den Bedarfen der Kulturinstitutionen zu orientieren und diesen mit Beratungen und konkreter Unterstützung durch Workshops oder Begleitungen bei der Öffnung zur Seite zu stehen. Impulse wollten wir in unserer Rolle als critical friend der Kulturszene NRWs setzen, eigene Erfahrungen über Diversität in Kultur und Kultureller Bildung weitergeben, das Wissen anderer bündeln und verbreiten und gemeinsam mit Expert\*innen neue Anregungen geben.

Während sich der Fokus auf Öffnung und Diversität sowie Kultureller Bildung aus der Genese und aus den unterschiedlichen Schwerpunkten der Fördergeber ergab, haben sich die Angebote der ZAK NRW im Bereich der Kulturellen Bildung immer stärker auf Diversität in der Kulturellen Bildung sowie auf Vielfalt durch Nachwuchsförderung konzentriert. Eine Analyse der Anbieter Kultureller Bildung in NRW ergab, dass der Fokus auf die Rolle der Kulturellen Bildung in Öffnungsprozessen von Kulturinstitutionen einen Bedarf darstellt, der durch die vielen in NRW schon existierenden Anbieter noch nicht abgedeckt wird und somit ein Alleinstellungsmerkmal darstellt. Kulturelle Bildung bildet einen zentralen Baustein auf dem Weg der diversitätssensiblen Öffnung von Kulturinstitutionen und bedarf daher einer Aufwertung und Stärkung in der Institution. Siehe dazu auch →Kapitel 2 und 4!

### **Folgende Basisprinzipien spielten für die Arbeit der ZAK NRW stets eine Rolle:**

- ↳ **Kooperation**  
Kooperationen mit Dachverbänden, Kollektiven von Institutionen innerhalb einer Region oder mit Kommunen, und ab und zu einzelnen Akteur\*innen führen zu einer größeren Reichweite und Strahlkraft und ermöglichen den Transfer der Erfahrungen durch andere in weitere Netzwerke.
- ↳ **Bedarfsorientiert**  
Die Angebote sind aufgrund konkreter Nachfrage, festgestellten oder vermuteten Bedarfen entwickelt. Impulse: Neben der Orientierung an Bedarfen und der konkreten Begleitung von Kulturinstitutionen bedarf es auch gezielter Impulse und frischer Denkanstöße, um etwas zu bewegen, z. B. mit Expert\*innen, die Erfahrungen aus anderen Ländern mitbringen oder anderen Sparten und Branchen angehören.
- ↳ **Praxisorientiert**  
Projekte und Programme müssen ausprobiert und praxisorientiert umgesetzt werden – wenn es nicht funktioniert, nicht einfach hinschmeißen, sondern reflektieren, nachbessern oder neu anfangen. Auch Praxistipps sind sehr gefragt.
- ↳ **Ran an die Struktur**  
Nicht einzelne Projekte, sondern strukturelle Veränderungen vorantreiben und das in den Angeboten konkret ansprechen.
- ↳ **Top-down und Bottom-up**  
Verschiedene Angebote müssen sowohl gezielt die Leitungsebene (für Impulse zur diversitätsorientierten Cultural Leadership, für strukturellen Wandel ...) als auch Verbündete und engagierte Einzelpersonen (für Wandel von innen heraus, Engagement der Mitarbeiter\*innen, Netzwerke ...) ansprechen.



AUDIENCING Lab II in der ZAK NRW für steuer- und messbare Ziele in der Diversitätsentwicklung an Kulturinstitutionen



# C.2 Wissen und Wissenstransfer

Der Handlungsschwerpunkt bestand darin, gemeinsam mit den Kulturinstitutionen und der Kulturpolitik ein fundiertes Faktenwissen zur kulturellen Vielfalt, Kulturellen Bildung, Teilhabe und Zukunftssicherung im NRW-Kultursektor aufzubauen und für Wissenstransfer zu sorgen. Die ZAK NRW identifizierte bereits vorhandenes Wissen, bereitete es auf und vermittelte es. Vor allem Praxisbeispiele und Erfahrungswissen sind nach wie vor sehr gefragt.

In diesem Handlungsfeld verstand sich die ZAK NRW als Impulsgeberin, um mit Publikationen, Vorträgen und Öffentlichkeitsarbeit ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Gesellschaft sich verändert hat – und Kulturbetriebe dabei zu begleiten, sich mit zu verändern, um relevant zu bleiben

Einige Bausteine des Handlungsfelds stellen wir hier vor. Weitere Projekte aus dem Bereich Wissen & Wissenstransfer sind die Handreichung zur Diversitätsentwicklung und der Leitfaden zu gemeinsam umgesetzten kulturellen Bildungsprojekten von Schulen und Kulturinstitutionen in → Kapitel 3 und 4.

## **Wissensplattform**

Um die Erfahrungen zugänglich zu machen, die die ZAK NRW während der letzten Jahre im Bereich Diversität in Kultur und Kultureller Bildung gesammelt hat, konzipierten wir eine Wissensplattform, die Inhalte wie Handreichungen, Protokolle, Dossiers und Videoaufzeichnungen auf unserer Webseite zur Verfügung stellt. Ein Konzept für die Integration von Wissensinhalten anderer Akteur\*innen sowie für die nutzerfreundliche Darstellung als filterbare Plattform analog zum Mapping wurde im Jahr 2019 erstellt.

## **Dossiers**

Auf der Wissensplattform veröffentlichte die ZAK NRW auch mehrere Dossiers, die Schwerpunkte zu Themen rund um Diversität und Öffnung von Kulturinstitutionen setzen und zur Diskussion anregen: Bestimmte Themen sind in Projekten, bei Beratungen oder Gesprächen mit Kulturinstitutionen immer wieder aufgetaucht und wurden hier aufgegriffen. Die Dossiers mit Praxisbeispielen, Tipps und weiterführenden Links und Ressourcen leisten darüber hinaus konkrete Hilfestellungen. Verschiedene Expert\*innen wurden mit folgenden Themen beauftragt: dritte Orte, Berichterstattung über Diversität in der Kultur, Diversity Management, Nachwuchsförderung, Nichtbesucher\*innenforschung, Audience Development. Die Texte finden sich in → Kapitel 5.

## Bestandsaufnahme

Diversität in der Kultur kommt als Thema zwar im öffentlichen Bewusstsein an, bisher fehlte aber eine Datengrundlage. Um Fragen zu klären wie: Welchen Stellenwert nimmt das Thema in der alltäglichen Arbeit der Institutionen ein? Was unternehmen Kultureinrichtungen bereits, um Diversität in Programm, Personal und Publikum zu fördern? Welche Themen werden in Zukunft (noch) an Bedeutung gewinnen? Welche Unterstützungsangebote wären hilfreich, um Diversität zu fördern? beauftragte die ZAK NRW eine *Bestandsaufnahme zur Diversitätsorientierung der Kultureinrichtungen in NRW*.

Das war nicht so einfach umzusetzen: Die Erfahrung mit der Konzeption von Studien fehlte, es waren sehr unterschiedliche Wünsche und Erwartungen der Stakeholder zu berücksichtigen und die Entwicklung von Fragen nahm in verschiedenen Abstimmungsrunden viel Zeit in Anspruch. Letztendlich einigten sich die beteiligten Akteur\*innen auf eine Ausgestaltung der Studie, die sowohl den wissenschaftlichen Ansprüchen als auch den unterschiedlichen Erkenntnisinteressen in soweit gerecht wurde, Grundlagen für eine weitere Auseinandersetzung mit dem Thema Diversität in Kultureinrichtungen zu schaffen.

Die Ergebnisse der Studie helfen nicht nur bei der Weiterentwicklung öffentlicher Förderinstrumente, sondern auch der ZAK NRW und anderen Akteur\*innen, um die Kultureinrichtungen bei der weiteren Diversitätsorientierung zu begleiten. Ergebnisse und mehr zur Studie in →Kapitel 2.

## Mapping

Die häufigste Frage in Workshops, Beratungen und Gesprächen zu Diversität in der Kultur ist die nach Praxisbeispielen. Das Mapping *NRW ist vielfältig* zeigt mittels unterschiedlicher Kurzporträts anschaulich und praxisnah auf, wie einzelne Kultureinrichtungen ihren Weg hin zu mehr Vielfalt beschreiten. Die Intention dahinter ist es, Aufmerksamkeit für gute Ansätze zu schaffen und Inspiration für Nachahmungswillige zu sammeln: Allen aufgeführten Institutionen ist gemein, dass sie ihre Türen über einzelne Projekte hinaus nachhaltig für die Vielfalt NRWs öffnen. Sie alle haben sich auf den Weg gemacht, Prozesse angestoßen und in die Praxis umgesetzt, um Vielfalt als Teil ihres Selbstverständnisses zu begreifen.

In der Umsetzung war die Identifikation von Institutionen mit Erfahrung gar nicht so leicht wie erwartet. Kultureinrichtungen berichten und kommunizieren kaum in der Öffentlichkeit über die eigenen Erfahrungen in diesem Bereich (außer in vereinzelt Projektarbeiten) und sicherlich nicht über Praxisschritte, die nicht sofort gelingen – dabei lässt sich gerade aus fehlgeschlagenen Versuchen viel lernen. Nach und nach konnten wir Institutionen identifizieren und zumindest einzelne Ansätze ausführlicher beleuchten. Dafür riefen wir immer wieder auch zur externen Beteiligung und zum Einreichen von Vorschlägen auf: Neben Newsletter und Webseite war dabei eine Kooperation mit Interkultur Ruhr besonders erfolgreich, bei der wir auf der Kulturkonferenz Ruhr 2018 Karteneinträge von den Konferenzbesucher\*innen ausfüllen ließen.

Das Mapping findet sich online unter:

**[mapping.zaknrw.de](http://mapping.zaknrw.de)**



# C.3 Beratung

Zum Bereich der Beratung zählten vor allem kollektive und individuelle Beratungen von Kulturinstitutionen durch Mitarbeiter\*innen der ZAK NRW, die in den Jahren 2018 und 2019 verstärkt von den Institutionen angefragt wurden. Auch haben wir in 2018 und 2019 drei Pilotprojekte begleiten können, nicht nur um selbst Erfahrung zu sammeln, sondern vor allem auch, um andere davon zu profitieren lassen.

Durch die Gespräche und den Austausch mit der Praxis ist noch klarer geworden, dass Änderungsprozesse nicht einfach und leicht umsetzbar sind, auch wenn die Geschäftsführung schon davon überzeugt ist.

**Im Umgang mit Barrieren und Widerständen stellen wir fest, dass es sinnvoll ist, sowohl auf langfristige Ideen- und Strategieentwicklung als auch auf «Quick Wins» zu setzen.**

## **Einzelberatungen**

Für Personen, die sich in ihrer Institution mit Diversität auseinandersetzen möchten, Orientierung im Handlungsfeld oder Ideen für erste Schritte suchen: Rund um das Thema Diversität bot die ZAK NRW eine individuelle Orientierungsberatung für Kultureinrichtungen an – vor Ort, per Telefon oder E-Mail. Im Jahr 2018 hat die Zukunftsakademie NRW mehr als 25 Beratungsgespräche mit Leiter\*innen von Kultureinrichtungen, kommunalen Kulturbüros und Verbänden sowie viele weitere mit Vermittler\*innen und Akteur\*innen der Kulturellen Bildung geführt. So hilfreich Austauschtreffen und Impulse auch sind, ist eine persönliche Beratung, die auf die Bedingungen vor Ort eingeht, doch oft unerlässlich und ein wichtiger Baustein in der Diversitätsentwicklung der Kulturlandschaft NRW.

Peu à peu haben wir diese Art von Beratung u. a. anhand von Fragebögen professionalisiert. Mehr und mehr haben wir auf Einladung von Kommunen wie der Stadt Düsseldorf, Kollektiven oder Dachverbänden Input für Veränderungsprozesse gegeben – etwa im Rahmen von Kulturentwicklungsplänen, Konzepten für die Kulturelle Bildung oder Museumsentwicklungsplänen, zum Beispiel bei der AG Ruhrkunstmuseen, dem Soul of Africa Museum oder bei der Umsetzung von (kommunalen) Handlungskonzepten.

# Prozessbegleitung und -beratung: drei Pilotprojekte

In 2018 und 2019 hat die ZAK NRW Kulturinstitutionen in Essen, Oberhausen und Mülheim bei verschiedenen Prozessen rund um Diversität in Kultur und Kultureller Bildung begleitet: Bestimmte Fragen wie «Wie lässt sich Diversität konkret umsetzen? Wie fängt man an?» tauchen immer wieder auf. Deshalb hat die ZAK NRW Projektpartner gesucht und sich an die praktische Erprobung von Change-Prozessen gemacht, um konkret zu erarbeiten, was die Kulturinstitutionen für den Wandel brauchen, wie der Prozess begleitet werden kann und wie die Erfahrungen sich später weitergeben und zu konkreten Leitfäden verallgemeinern lassen. Das Handlungsfeld war von Anfang an als Experimentierfeld gedacht, das auf den Wissenstransfer hinläuft (siehe →Kapitel 3 und 4). Ziel war auch, die Prozessbegleitungen am Ende nicht nur zu evaluieren, sondern auf Grund der gesammelten Erfahrungen die Prozessbegleitungen auch weiterhin zu institutionalisieren und breiter anzubieten (etwa als Qualifizierungsmaßnahme).

## «Zukunft in Vielfalt» mit der Stadt Oberhausen

In Kooperation mit dem Oberhausener Kulturdezernat und dem Büro für Interkultur begleitete die ZAK NRW acht Kulturinstitutionen der Stadt Oberhausen bei der Entwicklung interkultureller Handlungskonzepte. Unter Moderation durch das Institut für soziale Innovation, das viel Erfahrung mit Änderungsprozessen in Kommunen hat, entwickelte die ZAK NRW eine individuelle Prozessbegleitung in Form von Workshop- und Beratungsformaten für die beteiligten Institutionen. Hintergrund: Bereits 2010 beschloss der Kulturausschuss der Stadt Oberhausen ein interkulturelles Handlungskonzept für die Kultureinrichtungen der Stadt, um dort kulturelle Vielfalt zu verankern. In Zusammenarbeit mit der ZAK NRW wurden neue Formen bei der Stärkung von Vielfalt und Kultureller Bildung in Kulturinstitutionen erarbeitet und anschließend ausgewertet und weiterentwickelt. Bestandteile waren u. a. der Auftakt-Workshop zur Bedarfsermittlung und Zielformulierung und daraus resultierend diverse individuelle Beratungsgespräche und Workshop- oder Trainingsformate mit einzelnen Kulturinstitutionen.

Zum Wissenstransfer veröffentlichte die ZAK NRW sowohl eine Transferdokumentation des Projektes (u. a. mit Fragenkatalogen und praktischen Tipps, um selbst anzufangen, siehe → zaknrw.de), als auch eine allgemeinere Handreichung. Außerdem erschienen mehrere Sondernewsletter, begleitende Interviews und Videos. Siehe zu diesem Projekt →Kapitel 3.

## Ringlokschuppen Mülheim an der Ruhr

Der Ringlokschuppen Ruhr hat mit seiner doppelten Identität als soziokulturelles Zentrum und als freies Theater viel Erfahrung mit vielfältigen Perspektiven, wollte aber ein langfristiges Konzept für die diversitätsorientierte Öffnung entwickeln und dabei das gesamte Team einbeziehen. Für eine nachhaltige Verankerung von Diversität in Selbstverständnis, Personal, Publikum und Programm hat die ZAK NRW mit dem Ringlokschuppen Ruhr in der Begleitung von Ivana Pilic (Diversity-Beraterin und ehem. künstlerische Leitung Brunnenpassage, Wien) verschiedene Workshops zur Entwicklung eines Leitbilds durchgeführt. Dazu gehörten u. a. ein Workshop zur Bedarfsermittlung sowie zwei Workshops zur Leitbildentwicklung für die diversitätsorientierte Öffnung des Hauses. Die Erkenntnisse aus dem Prozess flossen in eine Transferdokumentation und eine Handreichung (siehe dazu →Kapitel 3).

## «Jazz Factory» an der Philharmonie Essen

Die Philharmonie Essen hat das Projekt *Jazz Factory* in Zusammenarbeit mit dem Luisengymnasium in Mülheim und der Essener Hauptschule an der Wächterstraße initiiert. Die beteiligten Schüler\*innen entwickelten ein eigenes musikalisches und tänzerisches Jazz-Programm. Red Pony – Agentur für Kunst und Kulturelle Bildung hat im Auftrag der ZAK NRW das Projekt mit der Frage begleitet, welche Bedeutung Diversität für die Methoden und Inhalte des Projekts und die Haltung der Beteiligten hat. Die Erfahrungen sollen anderen Akteur\*innen der Kulturellen Bildung zugänglich gemacht werden. Zum Prozess gehörten u. a. Workshops zur Bedarfsermittlung, Probenbegleitungen, Einzelinterviews mit Künstler\*innen, Lehrer\*innen und Schüler\*innen sowie eine projektbegleitende, intensive Beratung der Künstlerischen Leitung. Für die Öffentlichkeitsarbeit wurden ein Videoclip und ein Blogpost zur Aufführung in der Philharmonie beauftragt.

Die Transferdokumentation und der Leitfaden zum Wissenstransfer wurden 2019 veröffentlicht, der verkürzte Leitfaden findet sich auch in →Kapitel 4.



→ excluding language  
→ to validate your own importance  
→ apply the standards of



# «Wir kennen diese Leute nicht» Zwei Expert\*innenpools nach Bedarf

Oft wurde an uns der Bedarf herangetragen: «Wir wollen etwas verändern, wir wollen mit anderen Personen arbeiten, aber erreichen oder kennen diese Leute nicht.» Das hat uns, auch mit Blick auf die Erfahrung im Ausland, dazu ermuntert, zwei sogenannte Expert\*innenpools zu initiieren. Die ZAK NRW beauftragte zunächst eine Bedarfsermittlung. Für die diverse Besetzung von Jurys und Gremien in der Kultur wurde ebenfalls das Konzept für einen Expert\*innenpool und zugehörige Beratungsprozesse entwickelt. Im Besonderen ergab die Ermittlung den Bedarf nach folgender Expertise: Mitglieder für Jurys/Beiräte, Best Practices: Persönlichkeiten, die gute Beispiele aus der Praxis mitreißend vermitteln können, Beratung zu Fördermöglichkeiten, Beratung und Forschung zu Audience Development, Beratung und Fortbildung zu diversitätsorientierter Öffentlichkeitsarbeit, Diversity Trainings, Programmberatung, temporäre Projektmitarbeiter\*innen, Organisationsberatung und Austausch mit Kolleg\*innen/Mitarbeiter\*innen anderer Kultureinrichtungen. Es hat sich auch nochmals herausgestellt, dass es genügend Expert\*innen im Bereich Diversität gibt.

## Man muss nur genauer

Konkreter: Etablierte Bewertungskriterien von Expertise müssen hinterfragt und neu definiert werden. Vielleicht ist es nicht immer der Hochschulabschluss, der die gewünschte Expertise mit sich bringt, sondern die jahrelange ehrenamtliche Arbeit, die Neugier für Innovation, die Publikumserfahrung, ein diverser Hintergrund oder die eigene Diskriminierungserfahrung. Diversität sollte sich auch in den Kriterien zur Auswahl von Expert\*innen widerspiegeln.

Die Sprache und die Kommunikationskanäle, in der Ausschreibungen zur Suche von Expert\*innen verfasst werden, ist ebenfalls ausschlaggebend. Sie sollte der gewünschten Zielgruppe angepasst sein. Netzwerker\*innen reagieren anders auf bestimmte Formulierungen als Wissenschaftler\*innen oder Künstler\*innen (siehe auch →Kapitel 3 und das Kapitel zum Thema Personal in der auf [www.zaknrw.de](http://www.zaknrw.de) veröffentlichten Handreichung).

### Expert\*innenpool Dienstleistungen

Die Zukunftsakademie NRW hat einen Pool an Expert\*innen entwickelt, den sie Kulturinstitutionen und Kulturschaffenden aus NRW zur Verfügung stellen möchte. Die Expert\*innen verfügen über Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen in den Bereichen Kulturelle Bildung oder vielfaltssensible Öffnung von Kulturinstitutionen. Sie können ganz unterschiedlich zum Einsatz kommen: Sie beraten Kulturinstitutionen je nach Bedarf zum Thema Diversität, können Veranstaltungen um vielfältige Perspektiven erweitern und neue Impulse setzen. Ein breit gestreuter offener Aufruf ging dazu an potenzielle Expert\*innen, die sodann mit Angaben zu Fachwissen und Kompetenzen in einer Datenbank gesammelt und qualifiziert wurden. Mittlerweile sind ca. 120 potenzielle Dienstleister\*innen im Pool. Um die Expert\*innen besser kennenzulernen und ihr Angebot besser verstehen zu können, wurden die Expert\*innen persönlich interviewt. Zum Teil haben wir diese Interviews auch genutzt, um weniger etablierte Talente zu beraten – beispielsweise dabei, ihre Kompetenzen zu definieren. Die ZAK NRW hat selbst mit vielen dieser Personen gearbeitet und diente Kulturinstitutionen in erster Linie als Vermittlerin, die auf Anfrage passende Personen empfahl. Später sind wir mit dem Kompetenzzentrum für Kulturelle Bildung im Alter und Inklusion (kubia), die ebenfalls einen Expertisepool aufbauten, eine Kooperation eingegangen.

Please Notice This



hinsehen

### Expert\*innenpool Jurys und Gremien

Viele Entscheidungen im Kulturbereich werden von Jurys und Gremien (Vorstand, Aufsichtsrat, Beirat, Kuratorium) getroffen oder nehmen großen Einfluss darauf, etwa für die Auswahl geeigneter Personen für Leitungspositionen oder die Vergabe von Fördergeldern und Aufträgen für Projekte. Die paritätische Besetzung von Jurys und Gremien mit Frauen und Männern ist gesetzlich festgeschrieben. Wir wollten den Blick weiten und die Besetzung auch im Hinblick auf weitere Dimensionen von Diversität in den Fokus nehmen. Die Erfahrung (in UK, Belgien oder den Niederlanden) zeigt, dass eine diversitätsorientierte Zusammensetzung von Jurys und Gremien auch die Arbeitskultur sowie Entscheidungsprozesse um zusätzliche Perspektiven bereichert – in diesem Bereich etwas zu verändern,<sup>7</sup> ist aber ein langer Prozess. Unser Ziel war es, im Jahr 2019 als Beratungs- und Vermittlungsangebot einen Expert\*innenpool für potenzielle Mitglieder für Jurys und Gremien aufzubauen und das passende Match zwischen Jury/Gremium und Expert\*in herzustellen.

Auf großes Interesse stießen wir zwar bei potenziellen Expert\*innen für die diversere Besetzung von Jurys und Gremien, bei den möglichen Auftraggeber\*innen dieser Gremien war die Begeisterung aber nicht so groß.

Erstens ist die Überzeugung weit verbreitet, dass «Fachkompetenz» das wichtigste überhaupt ist, was man in Jurys braucht. Wenn überhaupt von Diversität gesprochen wird, dann also von fachlicher Diversität. Diversität im Sinne von kultureller Vielfalt ist höchstens ein «Nice-to-have». Zweitens haben viele Akteur\*innen betont, dass sie bei der Besetzung ihrer Gremien keine Unterstützung benötigen, obwohl viele auch andeuten, dass es nicht so leicht ist, Jurymitglieder zu finden.

Irgendwann haben einige sich aber auf das Experiment eingelassen und sich von der ZAK NRW beraten lassen. Ein von uns entwickelter Fragenkatalog über gewünschte Kompetenzen und die Auflistung von potenziellen Mitgliedern haben dabei geholfen (siehe Webseite der ZAK NRW).

Nächste Schritte wären es gewesen, einerseits noch mehr Überzeugungsarbeit in der Richtung potenzieller Auftraggeber\*innen und Kulturpolitik zu leisten und andererseits neue Jurymitglieder aktiv weiter zu suchen, einen stetig wachsenden Pool daraus zu machen, regelmäßige Ausschreibungen aktiv weiterzuleiten und Weiterbildungs- und Netzwerkmöglichkeiten an neue Jurymitglieder zur Verfügung zu stellen.<sup>8</sup>



7

Siehe u.a.: <https://www.binoq.nl/programma>  
(Zugriff: 1.9.2019)

8

Einen kleinen Beitrag konnten wir noch im offenen Brief des Kulturrats NRW zu den Juryverfahren in NRW leisten: «Empfohlen wird weiterhin, dass die Zusammensetzung von Gremien auch nach Gesichtspunkten der gesellschaftlichen Diversität geschehen sollte. Um dies zu gewährleisten und bislang kaum berücksichtigte Expert\*innen für die Juryarbeit zu gewinnen, braucht es neue Strategien und Methoden.»  
s. <https://www.kulturrat-nrw.de/juryverfahren-in-nrw-offener-brief-an-ministerin-pfeiffer-poensgen>  
(Zugriff: 1.9.2019)

# C.4 Weiterbildung, Austausch und Impulse

Die ZAK NRW diente interessierten Kulturinstitutionen in NRW als Beraterin und Qualifizierungsstelle für ihre Öffnungsprozesse. Gemeinsam mit den Kulturinstitutionen wurden Möglichkeiten für Perspektivwechsel, einen gemeinsamen Diskurs und konkrete Lösungsansätze entwickelt. Wegen der Wichtigkeit dieses Dialogs entwickelte die ZAK NRW verschiedene Formate für den Austausch untereinander, wohingegen Impulse und Weiterbildungsformate der konkreten Beförderung von Diversität in Kultur und Kultureller Bildung dienen.

## Weiterbildung

Die ZAK NRW wollte Vertreter\*innen von Kulturinstitutionen, aus den Kommunen und der Landespolitik oder -verwaltung und weitere Multiplikator\*innen in den Themengebieten Diversität/Öffnung von Kulturinstitutionen und Kultureller Bildung weiter qualifizieren und unterstützen. Dafür entwickelte sie zum einen ein offenes Workshop-Programm, bei dem innovative Ansätze und/oder Methoden vermittelt werden, und bot zum anderen auf Anfrage und in Kooperation individuelle, bedarfsgerechte Weiterbildungsformate für die oben genannte Zielgruppe an. Als Resultat der Strategieentwicklung konzentrierte die ZAK NRW sich hier vor allem auf die Ansprache der Leitungsebene. In 2018 und 2019 wurden verschiedene Angebote getestet und evaluiert, u. a.:

*Diversity Management Training* für Kultureinrichtungen mit living diversity (Berlin), *Cultural Leadership Workshops* für und mit NRW-Museumsdirektor\*innen in Kooperation mit Kunstsammlung NRW und Museum Ludwig, ein Workshop *Diversitätsorientierte Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit* in Kooperation mit dem Musikforum Bochum oder die Audiencing Labs *Diversität und Wirkungsorientierung* mit Irene Knava (AUDIENCING). Vor allem haben wir auf Anfrage und in Kooperation mit vielen Kultureinrichtungen und Dachverbänden verschiedene Weiterbildungs-Workshops im Bereich Kulturelle Bildung und Diversität mit konzipiert. Zum Beispiel die Reihe *Viel*, die Fortbildungsreihe *RuhrKunstNachbarn* mit den RuhrKunstMuseen, Projekte mit dem Westwindfestival, dem Internationalen Frauen Film Festival oder dem Schauspielhaus Bochum (siehe auch die Projektauswahl in →Kapitel E.1 dieses Bands) sowie die *Diskrimierungskritischen Werkstätten* mit Carmen Mörsch, Expertin für diskriminierungskritische Kulturelle Bildung, an denen über das gesamte Jahr 2019 12 Vertreter\*innen von Kulturinstitutionen in NRW teilnehmen.

## Diversity-Trainings

Diversity Management und entsprechende Trainings sind im Bereich der Wirtschaft schon viel etablierter als in der Kultur. Schon einzelne Workshops können dazu befähigen, erste konkrete Schritte auf der Organisationsebene der eigenen Institution umzusetzen. Die ZAK NRW testete darum in einer Pilotphase Diversity-Trainings, um sie auf Skalierbarkeit für Stätten der Kulturproduktion und -vermittlung sowie der kulturellen Bildung zu überprüfen. Die Konzepte wurden teilweise je nach Bedarf der Teilnehmer\*innen im Prozess angepasst. Die Entwicklung einer eigens auf die Voraussetzungen der Kulturlandschaft angepassten Workshop-Reihe wäre ein hilfreicher nächster Schritt.

## Cultural Leadership Workshops

Öffnung und Diversität zu befördern und eine Institution nachhaltig zu öffnen, ist eine Führungsaufgabe. Die ZAK NRW hat darum das Konzept der Cultural Leadership Workshops entwickelt, die sich explizit an die Leitungsebenen von Kulturinstitutionen richten. In einem geschützten, exklusiven Rahmen können die Akteur\*innen sich über gelungene wie missglückte Schritte austauschen und gegenseitig von Erfahrungen profitieren. Eine Expertin oder ein Experte für relevante Schwerpunktthemen gibt zudem Impulse und arbeitet mit den Führungskräften direkt anhand ihrer eigenen Beispiele und Szenarien. Unter dem Motto «Diversity Matters! Neue Herausforderungen für das Kunstmuseum der Zukunft» führten wir zunächst zwei Workshops für Museumsdirektor\*innen aus NRW durch, die in Kooperation mit der Kunstsammlung NRW in Düsseldorf bzw. mit dem Museum Ludwig in Köln stattfanden. Themen der externen internationalen Impulsgeberinnen (Ngaire Blankenberg und Elonka Soros) waren Vielfaltsstrategien in Kunstmuseen sowie inklusive Leadership und vorurteilsbewusste Organisationskultur. Ausschnitte aus der Diskussion in Düsseldorf finden sich in → Kapitel 3. Der nächste Schritt wäre es gewesen, die Leadership Workshops zu evaluieren und mit anderen Dachverbänden (Theatern, Orchestern, Festivals etc.) weiterzuentwickeln.

# Austausch

Um einen Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie die Bildung von Synergien zu ermöglichen, vernetzte die ZAK NRW die Kulturinstitutionen untereinander sowie mit relevanten Akteur\*innen in NRW und darüber hinaus – interdisziplinär und international. Das geschah im Rahmen einzelner Veranstaltungen, die meist einen Input und die Möglichkeit zum anschließenden Vernetzen boten.

Das geschah aber auch in regelmäßigen Formaten wie den *Runden Tischen*, die wir nach Bedarf und auf ausdrücklichen Wunsch verschiedener Akteur\*innen ins Leben riefen. Die Runden Tische waren temporäres Austauschformat, Vernetzungsmöglichkeit oder auch politisches Forum, um sich in unterschiedlichen Aspekten der Arbeit zu verbinden und noch klarer positionieren zu können. Zudem trugen Formate wie die ZAK-NRW-Reihe *Zu Gast* zu einem Selbstverständnis als Ort für Austausch und Qualifizierung bei.

Neben den eigenen Inhouse-Veranstaltungen wurde die ZAK NRW zu zahlreichen Veranstaltungen eingeladen, um ihre Arbeit vorzustellen oder auf dem Podium zu diskutieren. Diese Präsentationen trugen zur weiteren Vernetzung in der Kulturlandschaft bei und gaben wichtige Impulse (siehe auch den Tätigkeitsbericht 2018 der ZAK NRW auf [zaknrw.de](http://zaknrw.de)). In der AG Kulturelle Bildung des Kulturrats NRW war die ZAK regelmäßig vertreten und wirkte aktiv mit, um auch hier den Aspekt der Diversität zu stärken.

## Bewerben & Befragen

In der Reihe lud die ZAK NRW Vertreter\*innen von Förderprogrammen ein, die Fördergelder für Projekte im künstlerisch kulturellen Bereich zur Verfügung stellen – so etwa 360° der Kulturstiftung des Bundes oder *Künste im interkulturellen Dialog* des Landes NRW in Kooperation mit der Bezirksregierung Düsseldorf. Potenzielle Antragsteller\*innen konnten sich so direkt mit den Expert\*innen austauschen und aus erster Hand Informationen über Förderprogramme und Antragstellung erhalten.

## **Diversität in der Kulturellen Bildung und Vermittlung**

Der Fachtag in Kooperation mit der Bundesakademie Wolfenbüttel sollte eine Orientierung der Teilnehmenden im Feld ermöglichen: An welchem Punkt befinden wir uns eigentlich, wenn es um diversitätssensible Kulturelle Bildung geht?

# Wo möchten wir hin und welche Wege müssen wir dazu einschlagen?

Neben dem Wunsch der Vernetzung, also dem Wunsch, gemeinsam gehen zu wollen, wurde die Notwendigkeit des Wissenstransfers und der Qualifizierung betont. Eine Aufgabe, die die ZAK NRW seit ihrer Gründung für sich formuliert hatte: das Wissen im Bereich diversitätssensibler Vermittlungsarbeit zu erweitern, zu transferieren und Möglichkeiten zu Qualifizierung zu geben.

### **Runder Tisch «Irritieren. Inspirieren. Mobilisieren»**

In vielen Einrichtungen der Kultur und der Kulturellen Bildung gibt es einzelne Personen, die Diversität und vielfaltssensible Öffnung immer wieder auf die Agenda bringen. Diese Befürworter\*innen von Öffnungsprozessen sind oft zentral für die verstärkte Themensetzung von Diversität innerhalb der Organisationen. Im Austausch wurde deutlich, dass eine gegenseitige Vernetzung und Unterstützung essenziell für die erfolgreiche Inspiration der eigenen Institution ist. Auf expliziten Wunsch von mehreren dieser Befürworter\*innen startete die ZAK NRW einen Runden Tisch, um den entsprechenden Austausch zu ermöglichen – zunächst unter der Selbstbezeichnung «Irritierende Personen».

Das Format bot neben dem benötigten Austausch auch die Möglichkeit für die Abfrage konkreter Wünsche und Bedarfe nach praktischer Unterstützung durch die ZAK NRW. Der letzte Termin im Sommer 2019 fand gemeinsam mit den Diversitätsagent\*innen des 360°-Programms der Kulturstiftung des Bundes statt, um auch hier ein Kennenlernen, gegenseitiges Empowerment durch die «Irritierenden Personen» und Synergien zu ermöglichen.

### **Runder Tisch «Diversität» (ehem. Refugee Citizen):**

Der Runde Tisch Refugee Citizen wurde von den Kultursekretariaten in Wuppertal und Gütersloh und der Akademie der Kulturellen Bildung des Bundes und des Landes NRW im Rahmen des Förderprogramms *Refugee Citizen* gegründet. Nach Ablauf des Förderprogramms übernahm die ZAK NRW die Koordination des Runden Tisches, um ihn unter neuem Namen zu einem Dialogforum weiterzuentwickeln: Der Tisch sollte Diskussionen und Austausch über Wissen, Strategien und Maßnahmen zum Thema Diversität ermöglichen und sich als gesammelter Ansprechpartner der (Kultur-)Politik etablieren, wenn es um landesweite Praxis und Diskurse zu Diversität in Kunst und Kultur geht. Aufgaben und Inhalte waren: regelmäßige Updates/Information über Fördermittel, überregionale Initiativen (LWL, LVR, RVR), neue Veranstaltungen etc., Präsentation und Diskussion von Best & Bad Practice mit der Frage nach Verstärkungs- und Vorbild-Potenzialen, evtl. Verstärkung und Ausweitung durch Finanzierung, Expertise von außen, Diskurs und Diskussion immer mit Praxisbezug und/oder langfristiger Wirkung/Änderung, kulturpolitische Fragen und Themen.

### **Runder Tisch «Diversität in der kommunalen Kulturarbeit»:**

Diversitätssensible Kulturarbeit ist nicht nur für Kulturinstitutionen selbst relevant, sondern auch für die Kommunen als Trägerinnen vieler Einrichtungen. Eine Reihe Runder Tische für Leiter\*innen kommunaler Kulturbüros aus NRW sollte die Akteur\*innen untereinander vernetzen, Impulse setzen und zentrale Bedarfe und Fragestellungen für die Professionalisierung der Arbeit im Themenfeld Diversität ermitteln. Das erste Treffen, moderiert von Patrick Föhl, widmete sich dem Thema Diversitätskonzepte – eine Möglichkeit für Städte und kommunale Einrichtungen, ihren Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt zu definieren und als zentrale Aufgabe zu verankern.

Die Teilnehmenden erhielten beim Runden Tisch einen Überblick über Begriffe, Konzepte und Praxisbeispiele sowie die Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen.

# Impulse

Als Denkanstöße und Inspiration für die Kulturlandschaft NRW dienten nicht nur von der ZAK NRW organisierte Veranstaltungen, sondern auch mehrere Formate aus dem Bereich Wissen & Wissenstransfer – So die Dossiers verschiedener Expert\*innen, die Porträts engagierter Kulturinstitutionen im Mapping oder Interviews mit Akteur\*innen aus der diversitätssensiblen Kulturarbeit: Wer sich jahrelang in der Kulturarbeit bewegt und dort für Diversität und Öffnung einsetzt, sammelt eine Menge Erfahrungen. Um dieses Wissen weiterzugeben, die Vielzahl von Akteur\*innen im Feld sichtbar zu machen und auch, um Neugier auf das Thema zu wecken, haben wir mit einigen Personen Interviews geführt, die schriftlich oder innerhalb der Videoreihe der ZAK NRW auf unserer Webseite veröffentlicht wurden.

## Podiumsdiskussionen

Um Impulse zu geben, Einblicke in die Praxis zu ermöglichen und wichtigen Stimmen eine Plattform zu bieten, organisierte die ZAK NRW in loser Reihenfolge Podiumsdiskussionen. Besonders erfolgreich waren die Veranstaltungen, bei denen wir mit etablierten Kulturinstitutionen zusammenarbeiteten. So fanden die Veranstaltungen *Diversify – Vielfalt.Stadt.Kultur* am Jungen Schauspielhaus Düsseldorf, die Diskussionen in der Reihe *Diversity Matters!* im Open Space/K20 der Kunstsammlung NRW und am Museum Ludwig, und *Ran an die Struktur* am Düsseldorfer Schauspielhaus statt. Durch die Kooperationen profitierten wir vom Mitdenken bei der Auswahl der Gäste und Themen, von der Verbreitung der Einladungen über die Kanäle der Institutionen und von attraktiven Räumlichkeiten.

Bei der Auswahl der Gäste achteten wir auf eine Mischung aus lokalen (wie Museumsdirektor\*innen oder Theaterakteur\*innen aus NRW) und internationalen Gästen (wie Museumsberaterin Ngairé Blankenberg aus Barcelona oder Stadtdramaturg Hajo Doorn aus Rotterdam), um sowohl den Erfahrungsaustausch innerhalb NRWs als auch Anregungen aus anderen Kontexten anzustoßen. Mehrere Aufzeichnungen und Nachberichte finden sich auf unserer Webseite, siehe dazu außerdem →Kapitel 3.

## «Jung, talentiert, übersehen?»

### Vielfalt und Nachwuchs in der Kultur

Viele Kulturinstitutionen stoßen beim Versuch, ihr Personal zu diversifizieren, auf weniger Bewerber\*innen als gewünscht. Gleichzeitig arbeiten die Kulturinstitutionen bereits in verschiedenen Formaten mit Jugendlichen und jungen Menschen zusammen, die als potenzieller Nachwuchs oft unter dem Radar fliegen – Zeit, sie ins Rampenlicht zu rücken.

# Neben Cultural Leadership ist diversitätssensible Nachwuchsförderung ein unvermeidbares Zukunftsthema für Kulturinstitutionen.

Formate wie die Podiumsdiskussion *Jung, talentiert, übersehen?*, zu der die ZAK NRW am 29. April 2019 neben Akteur\*innen der Nachwuchsarbeit vor allem den Nachwuchs selbst einlud, machen das riesige Potenzial der jungen Menschen in der Kultur sichtbar. Statements und Erfahrungen der Podiumsgäste in →Kapitel 4.

# Ausblick, kritische Reflexion und Handlungs- empfehlungen

Anhand unserer gesammelten Erfahrungen und im immer wieder erfolgenden Austausch mit den Institutionen, Verwaltung und Expert\*innen haben wir viel dazu gelernt. Veränderungsprozesse gehen manchmal langsam voran und das Thema Diversität ist mit viel Zeit und Einsatz verbunden. Auch in unseren Angeboten haben wir immer wieder etwas verändert oder nachgebessert. Als Dienstleisterin für Kultureinrichtungen haben wir unseren Fokus mehr und mehr auf folgende Programm-Punkte gerichtet:

## **Ergebnis- und Lösungsorientierung**

Wie kann man sowohl strategisch nachhaltig als auch kurzfristig sichtbar etwas bewegen oder verändern? Nach dieser Frage haben wir die Angebote immer mehr so strukturiert, dass die Kultureinrichtungen sowohl einen roten Faden (wie ganzheitliche Strategien, Handlungskonzepte) entwickeln können, aber auch praktische Tipps, «Quick Wins», für schnelle Veränderungen bekommen. Viele (kommunale) Kultureinrichtungen in NRW sind in der Setzung und Umgestaltung eigener Prioritäten und Strukturen begrenzt. Viele Einrichtungen können ihre eigene Webseite nicht selbst entwickeln oder pflegen, Social-Media-Kanäle oder einen Online-Ticketverkauf einrichten. Auch selbst über Stellenausschreibungen und -vergaben zu entscheiden, ist in den Einrichtungen nicht selbstverständlich. Um den Bedarf zu adressieren, sofort ins Doing zu kommen, haben wir zum Beispiel Fragenkataloge und Handreichungen entwickelt, die Kulturinstitutionen dabei unterstützen können, Wandel und Öffnung konkret umzusetzen, aber auch vielfach auf individuelle Gespräche gesetzt, um auf die Bedingungen vor Ort eingehen zu können. Siehe zu den konkreten Tipps →Kapitel 3!

## **Zielgruppenorientierung**

In der Entwicklung unserer Handlungsfelder haben wir festgestellt, wie kräfteraubend interne Entwicklungsprozesse sein können. Dabei haben wir zu viel Energie auf die eigene Ordnung aufgewandt, wo «userfreundlicher» Output hilfreicher gewesen wäre – unsere Workshop-Formate etwa kamen hervorragend an, egal, ob wir sie dem Handlungsfeld «Weiterbildung» oder «Impulse» zugeordnet hatten. Auch bei der Entwicklung der Angebote mussten wir uns immer wieder neu an den Zielgruppen orientieren. Die Leitungsebenen mancher Kulturinstitutionen zum Beispiel erreichten wir erst nicht mit unseren Formaten, bis wir ein exklusives Cultural Leadership-Format entwickelten, in welchem die Leiter\*innen sich «unter sich» über das Thema austauschen konnten. Auch haben viele Mitarbeiter\*innen aus der kommunalen Verwaltung immer wieder Interesse an unseren Weiterbildungsformaten gezeigt, konnten dann aber nicht teilnehmen, weil sie frühzeitiger eine Freistellung für die Weiterbildung hätten beantragen müssen. Hier hätten wir bei einer genaueren Zielgruppendefinition auf ihre Bedingungen eingehen können, indem wir die Angebote frühzeitiger kommuniziert hätten.

## **Kollegiale Beratung**

Es gibt an sehr vielen Orten in NRW in den Köpfen der verschiedensten Menschen eine Menge Erfahrung zum Thema Diversitätsentwicklung. Über die Sparten hinweg haben wir darum immer wieder Personen zusammengeführt, um voneinander lernen und sich auch gegenseitig Mut zu machen. In unterschiedlichen Formaten haben wir kollegiale Beratung angeboten und in unseren Veranstaltungen zunehmend Raum und Zeit dafür reserviert (so etwa im Meet and Greet mit Elonka Soros, bei dem wir die Zeit für den professionellen Input zugunsten persönlicher Gespräche mit der Expertin reduziert haben). Auch Verbündete wie Diversitätsbeauftragte und «Irritierende Personen» haben wir immer wieder eingeladen, um sich auszutauschen. Auch dass wir noch mehr praxisnahe Nachberichte und Videos erstellt, und noch mehr Praxisbeispiele gesucht und dargestellt haben (wie etwa in unserem Mapping), basiert auf dem Wunsch, von Kolleg\*innen im Feld zu lernen.

## **Neue Methoden und Praxen ausprobieren und evaluieren**

Wir haben vieles ausprobiert, am liebsten in Kooperation mit anderen, manchmal auch mit Personen, die erfahrener als wir oder mit mehr spezifischer Expertise ausgestattet sind, zum Beispiel im Bereich Qualifizierung – eine Fachkompetenz, bei der wir mehr und mehr mit Professionals und Expert\*innen zusammengearbeitet haben. Ein anderes Beispiel ist die wiederkehrend hohe Nachfrage im Bereich Diversity-Trainings, die im Kulturbereich noch nicht etabliert sind. Da haben wir einiges gemeinsam ausprobiert, ausgelotet und konnten dann die Institutionen auch selbst besser beraten, was zu erwarten wäre. Auch für die Begleitung der Pilotprojekte in Mülheim und Oberhausen haben wir mit externen Moderator\*innen und Prozessbegleiter\*innen gearbeitet und im Anschluss die Ergebnisse der Öffentlichkeit zu Verfügung gestellt. Von Erfahrungen im Bereich Diversität außerhalb der Landesgrenzen, etwa in Großbritannien oder den Niederlanden, haben wir ebenfalls viel gelernt, was wir für die Rahmenbedingungen in NRW anpassen konnten.

So flossen zum Beispiel die Ergebnisse einer Diversitätsstudie des Rotterdamer Rats für Kunst und Kultur in die Überlegungen unserer Bestandsaufnahme zu Diversität an den Kulturinstitutionen NRWs mit ein oder die Förderungen des Arts Council England, die u. a. an den Nachweis Diversitätskriterien gebunden sind, dienten als Inspiration für kulturpolitische Handlungsoptionen.

## **Neue Zielgruppen, neue Bedarfe**

Schwierigkeiten und Lücken aufzeichnen. Diskriminierungen, Rassismus, blinde Flecken müssen erkannt und benannt werden, um sie zu bearbeiten. Erst nach und nach haben wir realisiert, dass positive Formulierungen und Angebote rund um Diversität nicht die Zielgruppen erreichen, die selbst von Ausschlüssen betroffen sind. Hier haben wir Austauschformate entwickelt, in denen Diskurse und Begrifflichkeiten auch kontrovers diskutiert werden konnten. Andere Hindernisse betrafen die Bedarfe der Leitungsebenen von Kulturinstitutionen: Viele Programm-Angebote haben wir als kollektive Formate entwickelt (für mehrere Institutionen, im Verbund mit einer Kommune oder einem Dachverband), weil wir flächendeckend für NRW aktiv sein wollten. Viele Geschäftsführende wollten allerdings Einzelberatungen in Anspruch nehmen, worauf wir dann individuell eingegangen und so aber auch viel Zeit und Kapazitäten gebunden haben. Neben programmatischen Anpassungen haben wir auch in unserer Vorgehensweise den Zielgruppen gegenüber immer wieder unsere Schwerpunkte austariert und verschiedene Hürden adressiert:

## **Haltung, Haltung, Haltung**

Wie vielen andere schon festgestellt haben, sind in dem Bereich des Change oder Diversity Managements die sogenannten P's wichtig: Programm, Publikum, Personal, aber auch Partnerschaften sowie Presse und Kommunikation. Siehe dazu →Kapitel 3 und 5! Gleichzeitig zeigt sich aber immer wieder, dass sich das Thema der Diversität vor allem um Haltung dreht. Diese Dimension haben wir später verstärkt in den Blick genommen, zum Beispiel in den Cultural Leadership Workshops.

### **Langsame, komplizierte Prozesse**

Diversitätsentwicklung besteht aus langen Prozessen, die man anfangen, aushalten und aushandeln muss. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass bei einem Wechsel der Leitung oder Geschäftsführung so manche Institution wieder neu anfangen muss, sich mit dem Thema der Öffnung und Diversität auseinanderzusetzen. Auch sind Gespräche über Diversität oft erst dann möglich, wenn man zunächst über Öffnung und die gesellschaftliche Rolle der Kulturinstitution allgemein ins Gespräch kommen kann. Am liebsten reden Leiter\*innen über ihr Publikum – und erst dann kann man andere Dimension andocken und über Haltung sprechen. Aber auch Widerstände muss man ernst nehmen, analysieren, besprechen und abbauen (oder es versuchen).

### **Aushalten, aushandeln und Zeit nehmen**

Auch komplexe Prozesse intern anzustoßen, die eigene Strukturen verändern zu wollen, und das dann auch noch der Öffentlichkeit vermitteln zu müssen, kostet die Institutionen viel Zeit, Ausdauer, und möglicherweise die Geduld ihrer Kommune oder anderer Stakeholder. Die Leitungen müssen aushalten, dass Stammpublikum, Stadtrat, Aufsichtsrat oder Kuratorium mit den (ersten) Ergebnissen nicht glücklich sind. Kompromisse und Diplomatie sind erforderlich, ohne das eigene Selbstverständnis aus dem Blick zu verlieren. Dabei muss eine begleitende Einrichtung wie die ZAK NRW immer wieder motivieren, gelungene und nicht gelungene Beispiele aufzeigen und auch ein offenes Ohr für Probleme haben.

### **Tempo anpassen**

Es gibt durchaus unterschiedliche Geschwindigkeiten und auch verschiedene Level der Bereitschaft, sich für Veränderung zu öffnen – sowohl zwischen Sparten als zwischen der etablierten und der freien Szene. Auch innerhalb einer Organisation spürt man schon diese unterschiedlichen Bedarfe und Bedürfnisse und Hürden. Immer wieder haben wir die Erfahrung gemacht, dass gerade Akteur\*innen der Kulturellen Bildung und/oder Vermittlung mit einer besonders kritischen Haltung an ihre eigene Arbeit und Institution herangehen – aus dem einfachen Grund, dass sie von ihrem Publikum, das viel diverser als das Publikum des «Regelbetriebes» ist, dazu tagtäglich herausgefordert werden. Bei diesen «Verbündeten» ist das Thema längst angekommen, leider kommen sie aber manchmal in ihrer eigene Organisation nicht weiter. Als Chance kann dagegen gesehen werden, dass teilweise ein Generationswechsel bei vielen Kultureinrichtungen ansteht.

### **Überzeugungsarbeit leisten**

Oft muss man sanft an das Thema herangehen und dann Schritt für Schritt weitergehen. Zwei Schritte nach vorne, anderthalb zurück. Für die Überzeugungsarbeit sind neben Geduld auch Daten und Fakten unerlässlich. Diese müssen gesucht, gesammelt, analysiert und aufbereitet werden. Hier Geld in die Hand zu nehmen, um jemanden zu beauftragen, ist eine gute Investition.

## **Evaluation von vornherein mitdenken**

Manchmal stehen die oben genannten Ansätze der Ergebnis- und Lösungsorientierung und der Wunsch nach schnell sichtbarer Veränderung einem nachhaltigen und nachvollziehbaren Prozess entgegen. Hier mussten wir uns manchmal selbst zurückpfeifen und bei neuen Planungen die Begleitung, Dokumentation und Evaluation von Prozessen berücksichtigen, um aus Erfolgen wie Misserfolgen lernen zu können und dieses Wissen auch weiterzugeben. Oft haben wir dafür mit Externen zusammengearbeitet, die einen unverstellten Blick auf die Prozesse hatten. Das können wir uns selbst und anderen nur sehr empfehlen.

## **Unsere Empfehlungen an die Kulturpolitik**

Da Kulturinstitutionen – aufgrund ihres dominanten programmatischen Kanons, aber auch aufgrund struktureller Rahmenbedingungen – oft veränderungsresistent sind oder einfach nicht so flexibel sein können, bedarf es externer Handlungspflichten und Vorgaben. Die Kulturpolitik (und indirekt auch die Kulturverbände) setzen die Rahmenbedingungen der Kulturförderung und können somit auch Pflichten in Verbindung mit klaren und konkreten Zielstellungen definieren, die dann von Kulturverwaltung und Kulturschaffenden zu realisieren sind. Derzeit ist das Thema Diversitätsorientierung im Kulturbetrieb auf der Prioritätenliste der (Kultur-)Politik und Kultureinrichtungen relativ weit unten (siehe dazu die Studie in →Kapitel 2). Viele Faktoren sprechen dafür, dass der Kulturbetrieb sich deutlich mehr mit Vielfalt beschäftigen muss, um gesellschaftliche Realitäten widerzuspiegeln und die eigene Relevanz nicht zu verspielen. Deshalb wird sich auch die Kulturpolitik stärker um die damit zusammenhängenden Phänomene kümmern müssen.

Angesichts der (sicherlich bedeutsamen) Freiheit von Kultur und Kunst wird eine strukturelle oder programmatische Einflussnahme allerdings vermieden. Dadurch hat die Kulturpolitik oftmals den Charakter einer Kulturförderungspolitik, da vor allem die Verteilung der Mittel für bestimmte Sparten im Sinne von Zuwächsen oder Kürzungen vorbereitet wird. Selbst wenn an die Förderung der Kulturorganisationen keine direkten Handlungspflichten im Sinne von Quotenregelungen geknüpft werden, könnte sich ein kulturpolitisches Wirken in Sondermitteln für eine Diversifizierung des Kulturbetriebs niederschlagen, die für Pilotprojekte im Bereich von Strukturentwicklungsprogrammen, programmatischen Neuausrichtungen und Weiterbildungsmaßnahmen zu nutzen wären.

Die Anregungen finden sich auch in der *Bestandsaufnahme zur Diversität an den Kultureinrichtungen NRW* wieder: Neben dem Wunsch nach Fördermitteln zur Organisationsentwicklung sind auch Forderungen der Politik an die Institutionen vonnöten, um die Lücke zwischen erkannter Notwendigkeit und tatsächlicher Umsetzung zu schließen.

Weitere Studien zur Akzeptanz und Wirksamkeit von Quoten oder selbstverpflichtende Codes (siehe auch Charta der Vielfalt), wie sie etwa in Großbritannien und die Niederlande eingeführt wurden, oder die Koppelung von finanzieller Unterstützung und dem Nachweis von diversitätsorientierten Handlungskonzepten könnten wichtige Schritte sein. Mehr in →Kapitel 2.



Podiumsdiskussion  
*Sind wir noch zeitgemäß?  
Perspektivwechsel als Programm  
am K20 Düsseldorf im Rahmen der Reihe  
Diversity Matters!*

? Was würden wir  
aus unserer  
jetzigen  
Perspektive  
~~anders~~ machen?  
  
anders

### **Sichtbarkeit fokussieren**

Unsere Formate können so inspirierend sein, wie sie wollen – wenn niemand davon weiß, hat auch niemand etwas davon. Die Wirkungskraft der Zukunftsakademie NRW wäre viel größer gewesen, wenn die Außenwirkung von Anfang an stärker forciert worden wäre und wir mehr Publikationen und Ergebnisse in den Umlauf gebracht hätten, die oft an internen Abstimmungen scheiterten. Das lag auch an der komplizierten Konstitution des Vereins ZAK NRW mit verschiedenen Fördergebern im Vorstand. Zudem war die Entwicklung eines Konzepts für Wissenstransfer sowie eine verstärkte, strategische Öffentlichkeitsarbeit notwendig, die erst 2019 umgesetzt wurde.

## **Noch mehr darauf achten, die Kulturpolitik zu erreichen,**

um die eigene Agenda realisieren zu können. Es sind eigene kulturpolitische Positionen notwendig, die als Forderungen an die Kulturpolitik gestellt werden können, um dadurch das politische Handeln im Sinne von Vorgaben an Kulturbetriebe zu verändern. Und das ist mit **Lobby-Arbeit und Agenda Setting** verbunden. Zwar gab es immer wieder Treffen mit Kulturpolitiker\*innen der meisten Parteien auf Landes- und kommunaler Ebene. Hierbei handelte es sich aber eher um einen lockeren Austausch und weniger um eine Absprache gemeinsamer Aktivitäten bzw. Forderungen. Insgesamt war die ZAK NRW trotz ihrer Rolle für die Diversitätsorientierung des Kulturbetriebs in NRW eher unpolitisch, was durchaus mit der Konstruktion mit der Landesverwaltung als Förderer zu tun hatte. An einem stärkeren politischen Agenda Setting führt kein Weg vorbei, wenn sich die Themen der ZAK NRW langfristig durchsetzen sollen. Auch brauchen Nachfolge-Institutionen kulturpolitische Rückendeckung und klare Auftrags- und Zielvereinbarungen. Das hat uns am Ende gefehlt.

## **Zum Schluss: Guter Rat muss nicht teuer sein!**

Wir haben in diesem Band transparent gemacht, dass die ZAK NRW weder allwissend noch fehlerresistent war. Nichtsdestotrotz haben wir während unserer Arbeit viel gelernt und viele Erfahrungen gesammelt und wünschen uns, dass die Themen und Formate in diesem Workbook einige Anregungen bieten und einen Transfer der Erfahrungen aus sechs Jahren ZAK NRW leisten können.

! Unsere  
Empfehlungen  
für eventuelle  
Nachfolger\*innen,  
Netzwerke,  
Verbände und  
Akteur\*innen  
rund um  
das Thema  
Diversität  
in der Kultur

### **Kooperation**

Was wir ganz zuvorderst gelernt haben: Gemeinsam geht es besser. Vernetzt euch, tauscht euch aus! Es gibt immer wieder auch fehlgeleitete Konkurrenz-Gefühle von etablierten Institutionen, und auch das muss man aushalten, aushandeln und versuchen einen gemeinsamen Mehrwert zu finden.

### **Netzwerke erweitern, Talent nutzen**

Es gibt sehr viele kompetente Personen außerhalb der bekannten Szenen, die man suchen, ausfindig machen und dann aktiv einbinden muss. Mit unseren Expert\*innenpools für Dienstleistungen, und Jurys und Gremien haben wir versucht, eine neue Dynamik anzustoßen und wünschen uns, dass andere diese Arbeit fortführen werden. Wir möchten außerdem unbedingt empfehlen, die Entwicklung der 360°-Expert\*innen zu verfolgen, die bestimmt noch viel Potenzial zum Mitlernen bieten wird.

### **Nachwuchsförderung von Anfang an stärken**

Wir haben erst nach und nach realisiert, wie wichtig die vielen jungen künstlerischen Initiativen in NRW sind, in denen eine diversitätsorientierte Haltung und Perspektive längst selbstverständlich sind. Etablierte Kulturinstitutionen können entscheidend dazu beitragen, die Position und die Chancen im Kulturbetrieb für junge Talente mit diverser Geschichte zu stärken.

## Ausschlüsse benennen

Diversität haben wir stets als positiven Wert und auch als Ressource für die Kulturbetriebe gesehen. Dass es notwendig ist, auch Ungerechtigkeiten, Ausschlüsse und Diskriminierungen und gleichzeitig Widerstände und Unsicherheiten, die mit diesen Veränderungen einhergehen, zu benennen, haben wir oft selbst erst durch Feedback und Kritik anderer wirklich auf die Agenda gesetzt und möchten anregen, sich von Anfang an damit auseinanderzusetzen, den Dialog mit betroffenen Personen, Mitarbeiter\*innen und Zielgruppen zu suchen, zuzuhören und Feedback ernst zu nehmen.

## Zeit einplanen

Frei nach Karl Valentin: Kooperation ist schön, macht aber auch viel Arbeit. Formate, an denen verschiedene Dienstleister\*innen, Kooperationspartner\*innen oder critical friends beteiligt sind, brauchen oft länger als gedacht und sollten entweder von Anfang an so kalkuliert – oder eben optimiert werden.

## Selbstverpflichtung

Wo es keine kulturpolitischen Vorgaben gibt, liegt Diversitätsentwicklung in der Eigenverantwortung der Leitung. Das muss keine erschreckende Aufgabe sein: Das wichtigste ist MACHEN. Manchmal ist es besser, einfach loszulegen.





# E Übersicht

## Wissen und Wissenstransfer

### Webseite als Wissensplattform

Um die Erfahrungen zugänglich zu machen, die die ZAK NRW während der letzten Jahre im Bereich Diversität in Kultur und Kultureller Bildung gesammelt hat, konzipierten wir eine Wissensplattform, die Inhalte wie Handreichungen, Protokolle, Dossiers und Videoaufzeichnungen auf unserer Webseite [zaknrw.de](http://zaknrw.de) zur Verfügung stellt  
2013—2019

### Mapping

Das Mapping sammelt Porträts von Kulturinstitutionen sowie Links zu Netzwerken und Verbänden rund um das Thema Diversität in Kunst, Kultur und Kultureller Bildung. 20 Portraits: Kulturinstitutionen und ihre Maßnahmen zur diversitätsorientierten Öffnung  
2018—2019

## E.1 Projekte



## Dossiers

Verschiedene Expert\*innen bieten in der Dossierreihe Impulse rund um Diversität in Kultur und Kultureller Bildung – inklusive Tipps und weiterführenden Links,  
2018—2019



### Bestandsaufnahme

*Vielfalt im Blick. Diversität in Kultureinrichtungen in NRW*, Durchführung einer Bestandsaufnahme zum Stand der Diversitätsentwicklung in den vom Land NRW geförderten Kultureinrichtungen, Prof. Dr. Heiner Barz, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf & ZAK NRW  
2019



### Dialogprojekte

Am Beispiel der Dialogprojekte 2018 untersucht Bijan Tavili Förderprogramme im Bereich inter- und transkultureller Musik. Kooperation mit NRW KULTURsekretariat  
2018—2019



Fachtreffen Diversität in der Kulturellen Bildung  
*Was braucht diversitätssensible kulturelle Bildung?*  
in Kooperation mit Bundesakademie Wolfenbüttel  
2017

Leitfaden *Jazz it Up. Diversitätssensible kulturelle Bildung gemeinsam umsetzen*, zu der Frage nach Gelingensbedingungen von Kooperationsprojekten zwischen Kultureinrichtungen und Schulen mit heterogener Schülerschaft  
Red Pony & ZAK NRW  
2019

Handreichung *Kultur kann viel, Kultur kann auch anders. Ideen für die diversitätsorientierte Öffnung öffentlich geförderter Kulturinstitutionen*, Handreichung für die ersten Schritte zur Diversitätsentwicklung von Kulturinstitutionen, ausgehend von den Erkenntnissen aus den Pilotprojekten Stadt Oberhausen und Ringlokschuppen Ruhr  
2019

Transferdokumentationen zu den Modellprojekten  
*Zukunft in Vielfalt* des Ringlokschuppens Ruhr,  
*Jazz Factory* der Philharmonie Essen und Stadt Oberhausen

## Beratung

Expert\*innenpool Dienstleistungen  
Vermittlungsangebot und Datenbank mit 120 Expert\*innen-Datenbank im Bereich Diversität in Kunst und Kultur  
2018 & 2019

Expert\*innenpool Jurys & Gremien  
Ergebnisse Recherche zu Diversität in Jurys in NRW und Deutschland, Vermittlungsangebot und Datenbank für potenzielle Mitglieder von Jurys und/oder Gremien im Kulturbereich  
2018 & 2019

### Beratung/Sprechstunde

Über 75 Beratungsgespräche mit Leiter\*innen von Kultureinrichtungen, kommunalen Kulturbüros und Verbänden  
2017—2019

### Pilotprojekt Stadt Oberhausen

Begleitung und Beratung für die Entwicklung individueller Handlungskonzepte zur diversitätsorientierten Öffnung kommunaler Kultureinrichtungen in Oberhausen, Kooperation mit der Stadt Oberhausen  
(ZAK NRW & Institut für soziale Innovation)  
2018—2019



### Pilotprojekt *Jazz Factory*

Prozessbegleitung des Educationprojekts *Jazz Factory* der Philharmonie Essen, Kooperation mit der Philharmonie Essen  
(ZAK NRW & Red Pony)  
2018—2019

### Pilotprojekt *Ringlokschuppen*

Begleitung der Leitbildentwicklung für die diversitätsorientierte Öffnung des Ringlokschuppens Ruhr  
(ZAK NRW & Ivana Pilic)  
2018—2019

Während Diversität in der Kultur das übergeordnete Thema der ZAK NRW war, lag auf dem Bereich der Kulturellen Bildung ein eigener thematischer Schwerpunkt. Die zugehörigen Projekte sind hier gekennzeichnet.



# Weiterbildung, Austausch & Impulse

## Weiterbildungsreihe

### *Diversity Trainings*

2014—2019 (Auswahl)



Intensiv-Fortbildung/Praxisforschung,  
Sieben Werkstatttage zur Bearbeitung des Materials zur  
diskriminierungskritischen Kulturellen Bildung mit zwölf  
Kulturinstitutionen  
Carmen Mörsch  
2018—2019



Diversity- (Management-) Trainings für Kulturvermittler\*innen  
für Mitarbeiter\*innen u. a. des Dortmunder U – Zentrum für Kunst  
und Kreativität, Musikschule Bochum, Die Vielen und  
Volkshochschule Oberhausen,  
2018—2019



Workshop *Diversitätsorientierte Kommunikation/Öffentlichkeits-*  
*arbeit* mit Beteiligten des Projekts *Beethoven Experience*,  
2018



Audiencing Labs: Weiterbildung zu Diversität und Publikum  
ZAK NRW & Irene Knava, AUDIENCING  
2018

Video-Workshop für Teilnehmer\*innen zwischen 18 und 30  
Jahren, Internationales Frauenfilmfestival Köln/Dortmund  
2018

Fortbildungsreihe *Hybride Kunst*, NRW Landesbüro  
Freie Darstellende Künste  
2018

Fortbildung *Interkulturelle Guides*, NRW Landesbüro  
Freie Darstellende Künste & ZAK NRW  
2018



Workshop *So viel Vielfalt wie möglich? So viel Freiheit wie nötig?*,  
WESTWIND Festival  
Cathrin Rose & ZAK NRW  
2018



Podiumsdiskussion *Jung, talentiert und übersehen? Vielfalt und  
Nachwuchs in der Kultur*  
Moderation Ella Steinmann, ZAK NRW  
2019

Diversity Workshop beim Treffen der Intendantengruppe des dt.  
Bühnenvereins  
Kooperation mit Basam Ghazi  
2018



Workshop zum Vermittlungskonzept des *Ruhr Ding*, durchge-  
führt von Juliane Gallo  
Kooperation mit Urbane Künste Ruhr  
2019



Fortbildungsreihe *VIEL, Diversität in der kulturellen Bildung*, Fort-  
bildungsreihe für der Kulturellen Bildung mit dem Ziel der Sen-  
sibilisierung und Vermittlung von Methoden und Themen für die  
künstlerische und kulturelle Bildungsarbeit unter Berücksichti-  
gung von Diversität  
2016



*Bildermacht und Ohnmacht*, Workshop für Jugendliche zur  
Darstellung der kulturell diversen Gesellschaft in den Medien,  
Kooperation Feedback/Young Dogs  
2017

*Afrotech*, Workshop *B(L)ACK TO THE FUTURE* im Rahmen der  
Ausstellung *Afrotech* im HMKV Dortmund  
Kooperation HMKV Dortmund, Africa Positive  
2017



*Pottfiction CAMPUS*, Workshop für Jugendliche, die an  
«Pottfiction» teilnehmen, zur Diversität im Kulturbereich,  
Kooperation Pottfiction/Europefiction  
2017



Summer School *Urbanes Lernen und Diversität*, Vermittlung von  
künstlerischen Methoden von «Urbanem Lernen» im Kontext von  
Diversität  
Kooperation Lehr- und Forschungsbereich Sportpädagogik und  
Sportdidaktik der Ruhr-Universität Bochum  
2015



Summer School *Urbanes Lernen und Schule*, Vermittlung von  
künstlerischen Methoden von «Urbanem Lernen» im Kontext von  
Schule,  
Kooperation Lehr- und Forschungsbereich Sportpädagogik und  
Sportdidaktik der Ruhr-Universität Bochum  
2016



Fortbildung für *RuhrKunstNachbarn*, Fortbildung für Kunstvermittler\*innen im Rahmen des Modellprojektes *RuhrKunstNachbarn*, Qualifizierung der Kunstvermittler\*innen für die Erarbeitung von Vermittlungskonzepten, in denen Kinder und Jugendliche Museen im Kontext der Stadt und der Stadtgesellschaft lesen und reflektieren lernen  
Kooperation RuhrKunstMuseen  
2016—2017



Fortbildung *Urban Art AGs*, Fortbildung für Dozent\*innen und Lehrer\*innen der *Urban Art AGs* des Schauspielhauses Bochum zu den Arbeitsweisen und Rollen von Künstler\*innen und Lehrer\*innen  
2016

Zukunftslabor *Urbanes Lernen*,  
Tagung zum Thema «Urbanes Lernen», Wuppertal  
2015

Zukunftslabor *Multiple Memories – multiperspektivisches Erinnern in der Migrationsgesellschaft*, Duisburg-Marxloh  
2014

*Transkulturelles Ensemble Neue Musik*, Workshop-Reihe für den Austausch von Musiker\*innen und Komponist\*innen außereuropäischer Instrumente und transkultureller musikalischer Identitäten, Kooperation mit Plattform für Transkulturelle Neue Musik  
2014—2016

*Postmigrantische Perspektiven im Theater*, Netzwerktreffen und Vortragsveranstaltungen  
2014—2015

*Culture Convention Diversity: Veränderungsprozesse im Kulturbetrieb – geht das?*, Diversität in der kulturellen Praxis, Symposium, Düsseldorf  
2014

## **Cultural Leadership Workshops 2018—2019**

Workshops und Austauschplattform für Führungskräfte von Kultureinrichtungen, mit resp. Ngaire Blankenberg und Elonka Soros, Kooperation mit Kunstsammlung NRW (Düsseldorf) und Museum Ludwig (Köln)

Meet & Greet mit Elonka Soros (Cultural Leadership Brunch),  
Moderation: Prasanna Oommen-Hirschberg, Museum Ludwig

## **Diversity matters! Podiumsdiskussion 2018—2019**

Podiumsdiskussion *Diversify. VIELFALT.STADT.KULTUR*, mit Stefan Fischer-Fels, Hajo Doorn, Zeynep Topal, Bassam Ghazi, Kirstin Hess und Inga Sponheuer, Kooperation Junges Schauspielhaus Düsseldorf  
Juni 2018

Podiumsdiskussion *Diversity Matters 1, Sind wir noch zeitgemäß? Perspektivwechsel als Programm*, Neue Herausforderungen für das Kunstmuseum der Zukunft, im Rahmen des Begleitprogramms zur Ausstellung *museum global* mit Ngaire Blankenberg, Yilmaz Dziewior, Moderation Robert Daverschot, Kooperation mit der Kunstsammlung NRW  
November 2018

Podiumsdiskussion *Diversity Matters 2, Audience First – Publikumsorientierung als Chance* mit Gülay Gün, Roland Nachtigäller, Nanette Snoep, Moderation: Peter Grabowski, Kooperation mit Kunstsammlung NRW  
Januar 2019

Podiumsdiskussion *Diversity Matters 3, Ran an die Struktur*, mit u. a. Mustafa Akça, Apostolos Tsalastras, Nanette Snoep, Prasanna Oommen-Hirschberg, Moderation Hamzi Ismail, Kooperation mit Schauspielhaus Düsseldorf  
September 2019

# Info

## *Bewerben & Befragen*

Infoveranstaltungen zu Förderprogrammen für interessierte Institutionen/Personen, u. a. Kooperation mit Bezirksregierung Düsseldorf und Kulturstiftung des Bundes  
2017—2019

## *Zu Gast.*

Nutzung der Räumlichkeiten der ZAK NRW durch assoziierte Institutionen und Initiativen. ZAK NRW als Gastgeberin begrüßt jeweils die Gäste und gibt kurze Einführung in die eigene Arbeit. Erweiterung und Stärkung des Netzwerks  
2017—2019

## *Mittagspausen*

Mittagspausen, informelle Netzwerkgespräche mit Vertreter\*innen von u.a. Netzwerk ImMigra, Theater Rotterdam, DOMiD, StadtBauKultur NRW, Junges Schauspielhaus Düsseldorf, Michelle Müntefering

## **Runde Tische**

*Runder Tisch Diversitätskonzepte in der Kommunalen Kulturarbeit*  
2018

*Runder Tisch Diversität* (ehem. RT Refugee Citizen), Kooperation mit NRW Kultursekretariat  
2018—2019

*Runder Tisch IRRITIEREN. INSPIRIEREN. MOBILISIEREN – Diversitätsbeauftragte und Change-Prozesse*  
2017—2019



# Impulse und Projekte

## Schulprojekt *Urbanes Lernen*

Projekt der Kulturellen Bildung zur Erprobung und Weiterentwicklung von Methoden und Themen für künstlerische und kulturelle Bildungsarbeit im Stadtraum unter Berücksichtigung von Diversität, Kooperation Liselotte-Rauner-Schule in Bochum-Wattenscheid, Evaluation: Institut for Art Education an der Zürcher Hochschule der Künste  
2016—2017

## *HUNA/K Perspektiven Arabischer Künste im Hier und Dort*

Das interdisziplinäre Kulturfestival *HUNA/K* möchte die vorhandenen Grenzübereinigungen zwischen Politik, Kunst und Gesellschaft neu verknüpfen, an verschiedenen Orten in Dortmund  
2015

## Theater- und Stadtraumprojekt

*Wir Kinder von Opel*, Urbanes Lernen im Rahmen von *This is not Detroit* in Zusammenarbeit mit dem Schauspielhaus Bochum und der Theaterformation kainkollektiv  
2014

## E.2 Mitarbeiter \* innen

Timo Köster  
Guy Dermosessian  
Anja Junghans  
Menekse Aksüt  
Anna Zosik  
Prasanna Oommen-Hirschberg  
Linda Ammon  
Inez Boogaarts  
Clara-Michaela Dvořák  
Ella Steinmann  
Ivette Bjarnason  
Linda Müller  
Wilma Christmann  
Philippa Heidenreich  
Philine Lissner  
Erika Wickel  
Gesa Li Barthold  
Sandra Czerwonka  
Henning Mohr  
Megha Kono-Patel  
Julia Kneiphoff-Nünnerich

||

jetzt

DO  
• listen to  
feedback

## II Vielfalt im Blick

Bestandsaufnahme  
zur Diversität an den  
Kultureinrichtungen  
NRWs

94	A	Einleitung
98	B	Theoretischer Hintergrund und Stand der Forschung
98	B.1	Zum Begriff Diversität
110	B.2	Monitoring-Berichte zu Diversität
116	C	Ziel der Studie, Methodik und Datenbasis
116	C.1	Warum diese Studie?
118	C.2	Wer wurde befragt?
118	C.3	Wer hat sich beteiligt?
122	C.4	Intention, Methode und Stichprobe
126	D	Befunde
126	D.1	Key Facts – die Befunde in Kürze
128	D.2	Im Kulturbetrieb angekommen ...
134	D.3	... aber noch nicht etabliert
138	D.4	Der Kulturbetrieb ist diverser geworden ...
140	D.5	... an einigen Stellen mehr, an anderen noch wenig
144	D.6	Diversität wird umgesetzt ...
150	D.7	... aber nicht mit allen Mitteln
156	D.8	Sonstige Befunde
168	D.9	Quellen

# A Einleitung

## Hintergrund

Einen systematischen Überblick zum Status quo von Diversität in öffentlich geförderten Kultureinrichtungen in Nordrhein-Westfalen zu schaffen – mit diesem Vorhaben kamen Zukunftsakademie (ZAK NRW), das Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen und Prof. Dr. Barz, Abteilungsleiter für Bildungsforschung und Bildungsmanagement an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, 2018 erstmals zusammen.

Da die diversitätsbezogene Beratung und Begleitung von Kultureinrichtungen verschiedener Sparten und Größen zu diesem Zeitpunkt bereits zur Kernaufgabe und zum landesweiten Alleinstellungsmerkmal der ZAK NRW gehörte, war es noch wichtiger geworden, einen Überblick über Einstellungen und konkrete Tätigkeiten der öffentlich geförderten Kulturinstitutionen im Bereich Diversität zu gewinnen.

Auch für das Land NRW ist dies von hoher Bedeutung bei der Planung von Förderprogrammen mit Blick auf Diversität in und durch Kultureinrichtungen.

Letztendlich soll die Untersuchung den Kultureinrichtungen selbst zugutekommen – sie bot den befragten Leitungspersonen die Möglichkeit, ihre Einschätzungen, Perspektiven und Bedarfe einzubringen, die bei der Entwicklung und Gestaltung von Maßnahmen berücksichtigt werden können.

Zum anderen bieten die Ergebnisse der Bestandsaufnahme den Kultureinrichtungen die Möglichkeit zu überprüfen, an welchem Punkt sie im Gesamtvergleich stehen.

## Beteiligte

Mit der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Studie wurde der renommierte Bildungswissenschaftler Heiner Barz beauftragt, der sich aufgrund seiner Forschungstätigkeiten im Feld der Kultur und kulturellen Bildung, etwa im Rahmen der Untersuchung «Frauen in Kunst und Kultur», empfohlen hat. Im Zuge des Survey-Designs und während des Pretests hat die ZAK NRW wertvolle Anregungen von Dr. Vera Allmanritter, Gülay Gün und Dr. Henning Mohr erhalten, bei denen wir uns an dieser Stelle bedanken.

Bei unseren Fördergebern, dem Land NRW und der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf bedanken wir uns für die Unterstützung bei der Erstellung der Stichprobe und der Durchführung der Online-Befragung.

## Inhalte und Aufbau dieser Publikation

Dieser Band fasst theoretischen Hintergrund, Erkenntnisziele, Vorgehensweise und grundsätzliche Befunde der Untersuchung zusammen. Sie basiert in Auszügen auf dem ausführlichen Forschungsbericht von Heiner Barz sowie der Publikation «Vielfalt im Blick», welche die ZAK NRW im Juli 2019 auf Grundlage der wichtigsten Studienergebnisse veröffentlicht hat. Diese finden Sie ebenso wie den Abschlussbericht von Heiner Barz auf unserer Webseite.

Dieser Band besteht aus drei Teilen.

1

**Diversitätsbegriff**

Der erste Teil zum theoretischen Hintergrund und Stand der Forschung befasst sich ausführlich mit dem Diversitätsbegriff, insbesondere in für Kunst und Kultur relevanten Wissenschaftsdiskursen von kultureller Bildung bis Kreativwirtschaft, und liefert eine Übersicht zu relevanten Untersuchungen mit Bezug auf Diversität und den Kultursektor.

2

**Untersuchung:**

**Diversität in Kunst und Kultur in Nordrhein-Westfalen**

Der zweite Teil setzt sich mit dem Erkenntnisziel der Untersuchung Diversität in Kunst und Kultur in Nordrhein-Westfalen auseinander und liefert die wesentlichen Informationen zu Methodik und Stichprobe.

3

**Ergebnisse**

Im dritten Teil werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung dargestellt.

# B Theoretischer Hintergrund und Stand der Forschung

## B.1 Zum Begriff Diversität

98 Prof. Dr. Heiner Barz

Der Begriff «Diversität» oder «Diversity» ist nur scheinbar eindeutig. Man kann ihn vielfach interpretieren und hinterfragen, in seiner Genese und seinem Bedeutungsumfang analysieren. Und Derartiges geschieht zu Recht in den zahlreichen Diversitäts-Handreichungen, Diversity-Trainings, Diversitäts-Manuals und natürlich noch ausführlicher in den zahllosen fachwissenschaftlichen Publikationen. Eine Online-Befragung muss vor allem auch pragmatischen Imperativen Genüge tun. Das bedeutet, dass weder die Geduld der Probanden überstrapaziert noch ihre Neugier und ihre Kritikfähigkeit unterschätzt werden darf.

In der hier dokumentierten Befragung wurde deshalb die Erläuterung der Landesregierung zu Diversity Management verwendet, weil sie ebenso umfassend wie kurzgefasst ist:

**«Mehr Chancen bieten, alle Potenziale nutzen – das hat sich die NRW-Landesregierung zum Ziel gesetzt. Der Weg dorthin führt über das sogenannte Diversity Management, auch Vielfaltsmanagement genannt. Dieses bezeichnet die Selbstverpflichtung zu Chancengerechtigkeit und die Vermeidung von Diskriminierung aufgrund von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität.»**

MINISTERIUM FÜR KULTUR UND  
WISSENSCHAFT NRW<sup>1</sup>

Es war klar, dass damit nicht alle Ansprüche befriedigt und nicht alle Fragen geklärt sein konnten. Um aber die im Vorfeld und im Hintergrund durchaus relevanten Überlegungen und Recherchen zur Definition und Explikation des Diversitäts-Begriffs für Interessierte wenigstens anzudeuten, folgen hier zunächst einige Erläuterungen sowie eine Vorstellung insbesondere der inzwischen etablierten Diversity-Monitoring-Formate.

<sup>1</sup>  
Das Zitat findet sich unter der Überschrift «Vielfalt leben. Diversity Management im Ministerium» hier: [mkgw.nrw/ministerium/arbeitsgeberministerium/arbeiten-im-ministerium](https://mkgw.nrw/ministerium/arbeitsgeberministerium/arbeiten-im-ministerium)

## Dimensionen des Diversitätsbegriffs

Der zunächst unspezifische Begriff «Vielfalt» (engl.: Diversity, soziologisch: Diversität) beinhaltet heute eine Vielzahl an Dimensionen, unter anderem:

- ↳ **Geschlecht**, geschlechtliche Identität, sexuelle Orientierung (mit besonderer Berücksichtigung von Genderdiskursen, von queer-, inter- oder transsexuellen Ausprägungen)
- ↳ **Alter** (mit besonderer Berücksichtigung von z. B. Jugend oder Senioren)
- ↳ **Inklusion** (mit besonderer Berücksichtigung von z. B. körperlich, psychisch oder kognitiv Beeinträchtigten, chronisch Kranken), soziale Schichten oder Milieus (mit besonderer Berücksichtigung von z. B. Bildungsfernen)
- ↳ **Hautfarbe** oder sonstige Anzeichen der (ethnischen) Herkunft (mit besonderer Berücksichtigung von People of Color<sup>2</sup>)
- ↳ **Interkultur** (mit besonderer Berücksichtigung von Migrant\*innen unterschiedlicher Herkunft)

Für die hier vorgestellte Bestandsaufnahme wurde die ursprünglich ins Auge gefasste Konzentration auf die letztgenannte Dimension<sup>3</sup> zugunsten eines breiteren und umfassenderen Diversity-Verständnisses aufgegeben.

<sup>2</sup>  
Anm. der ZAK NRW:  
siehe [glossar.neuemedienmacher.de/  
glossar/rasse](http://glossar.neuemedienmacher.de/glossar/rasse)

<sup>3</sup>  
Für andere Dimensionen liege die primäre Zuständigkeit nicht bei der Zukunftsakademie, sondern bei anderen Institutionen, wurde anfangs signalisiert.

## Diversität.

### Inklusion.

### Integration.

Der Begriff der Diversität steht in einem gewissen Spannungsverhältnis sowohl zum Begriff der Inklusion als auch zu dem der Integration. Während sich **Diversity Management** insbesondere in Wirtschaft und Personalentwicklung als relevante Strategie und wichtiges Arbeitsfeld etablieren konnte und meist eher im Kontext von Nationalität, Religion oder Herkunft eingesetzt wird, kommt der Inklusionsbegriff ursprünglich stärker aus sozial- und sonderpädagogischen Kontexten und hat große Relevanz, insbesondere in Bildungseinrichtungen, durch die am 3. Mai 2008 in Kraft getretene UN-Behindertenrechtskonvention erhalten. Gesellschaftspolitisch ist der Begriff «Diversity» eng verbunden mit der Antidiskriminierungs- und Bürgerrechtsbewegung der 1960er- und 1970er-Jahre in den USA (Schwarze, Frauen, Homosexuelle). Der Begriff der Integration wurde zwar früher auch im Bereich der Pädagogik verwendet, er meint seit einigen Jahren aber vor allem die Bemühungen, die sich auf die Eingliederung, die Nicht-Diskriminierung und die Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund beziehen.

Georgi (2015) hat versucht, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Begrifflichkeiten und ihrer Verwendungskontexte zu analysieren. Ohne Anspruch auf letztgültige Aufklärung wird hier deutlich, dass es doch größere Schnittmengen gibt und jedenfalls für die künftige theoretische und praktische Arbeit der Anspruch bestehen muss, die Gemeinsamkeiten in der Respektierung und Wertschätzung von Unterschieden zu betonen. Schon innerhalb derjenigen, die sich vorrangig auf Diversity beziehen, lassen sich unterschiedliche Strömungen ausmachen:

«Während eine eher utilitaristische Strömung Diversity im Rahmen von Diversity Management in der Wirtschaft nutzt, um die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu stärken, konzeptionalisiert eine eher normativ-demokratische Strömung Diversity aus einer Menschenrechts- und Antidiskriminierungsperspektive.»

GEORGI 2015, S. 26

Der Integrationsbegriff ist auch in Bezug auf Migration in die Kritik geraten, weil er eine inzwischen vielfach als problematisch empfundene Gesellschaftsvorstellung perpetuiert: Eine zu integrierende soziale Gruppe (die Migrant\*innen = «Störfall») wird einer vermeintlich homogenen Gesellschaft (= «Normalfall») gegenübergestellt. Demgegenüber gehen neuere Konzepte der Migrationsforschung davon aus, dass die Entgegenstellung von Norm (einheimisch) und Abweichung (ausländisch) immer weniger tragfähig ist und die Kategorie Migrationshintergrund sich kaum zur Beschreibung der vielfältigen Gruppen von Menschen eignet, die als Zuwander\*innen gelten. Hinsichtlich ihrer religiösen Orientierungen, ihres Bildungshintergrunds, ihrer beruflichen Qualifikationen, ihrer Wandermotive, ihres Herkunftslands etc. gibt es so viele und so gravierende Unterschiede, dass sie sich kaum als einheitliche Gruppe beschreiben und durch Forschung und Politik adressieren lassen. Folglich müsse Migrationsforschung zur Diversitätsforschung werden.

Die Kritik am Integrationsbegriff hat indessen noch lange nicht zu dessen Überwindung geführt. Offen bleibt aus heutiger Perspektive auch, ob sich eher Inklusion oder Diversität als eindeutig vorherrschender Leitbegriff etablieren können. Vorläufig scheinen sie eine Art friedliche Koexistenz zu führen und manchmal synonym, manchmal komplementär verwendet zu werden.

#### **Diversität, Interkultur, Transkultur**

Speziell für den Kulturbereich formulieren Keuchel und Wagner (2012) im *Handbuch Kulturelle Bildung* drei grundlegende Ansätze im Hinblick auf den Umgang mit den Herausforderungen durch Globalisierung und Migration, die sich zentral mit den Begriffen «Verschiedenheit», «Relationalität» und «Hybridität» kennzeichnen lassen:

«

**Polykulturalität** beziehungsweise Diversität betont (in deutlicher Nähe zum älteren Multikulturalismus-Konzept) das Nebeneinander unterschiedlicher, vielfältiger Lebenswelten, -konzepte und Kulturen, die gemeinsam in einem (wie auch immer zu definierenden) Raum gegenseitiger Wahrnehmung existieren. [...]

**Interkulturalität** akzentuiert den Dialog und die Interaktion zwischen den Lebenswelten und die Selbstdefinition in Bezug auf die Definition des jeweils Anderen. Hervorgehoben wird die konstitutive Relationalität aller Kultur und aller Kulturen.

**Transkulturalität** betont insbesondere die Verschmelzungs- und Neuausprägungsprozesse der Lebenswelten (Hybridisierung) und die Möglichkeiten multipler und variabler Orientierungen sowie von global citizenship.

»

Das Konzept «Interkultur» wurde insbesondere durch Mark Terkessidis (2010) als Gegenentwurf zum Konzept der Integration entworfen, das aus seiner Sicht längst «abgedankt» habe. Er plädiert für ein grundlegend neues Verständnis von Kultur, in dem Offenheit, Uneindeutigkeit und Gestaltbarkeit zentrale Bestandteile sind. Am stärksten verwirklicht sieht er dies bereits in den urbanen Zentren. Handlungsbedarf resultiert vor allem im Sinne des Einsatzes für «kulturelle Barrierefreiheit» der öffentlichen Institutionen, die durch «interkulturelle Öffnung» auf ihre neuen Aufgaben in einer globalisierten, mobilen Einwanderungsgesellschaft vorbereitet werden sollen. Gerade auch im Feld von Kunst und Kultur konnte der Begriff der Interkultur zumindest für eine Weile fast so etwas wie ein Leitbegriff werden. Jedenfalls wurde er vielfach aufgegriffen (vgl. Jerman 2008; Cerci/Jerman 2011; Keuchel/Larue 2011) und stand auch Pate für das sogenannte Interkulturbarometer, also für eine empirische Studie zum Interesse und zur Partizipation von Personen mit Migrationshintergrund an Kunst und Kultur (Keuchel 2015).

### **Kulturelle Vielfalt**

Unter dem Einfluss der internationalen kulturpolitischen Diskussion und nicht zuletzt durch die Aktivitäten der UNESCO hat seit der Jahrhundertwende der Terminus «Kulturelle Vielfalt» in Deutschland Verbreitung gefunden. Wagner (2012) nennt in diesem Zusammenhang die Verabschiedung der «Konvention über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen» durch die UNESCO im Oktober 2005 als Meilenstein. Sie wurde von der BRD im März 2007 ratifiziert und trat wenige Tage später in Kraft. Wagner fordert im Anschluss daran programmatisch einen «gedanklich-konzeptionellen Perspektivwechsel».

Um die Voraussetzungen zur kulturellen Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund zu verbessern, sei es erforderlich, diejenigen Barrieren zu reduzieren, die ihre Chancen als Künstler\*innen, auf verantwortliche Leitungspositionen oder als Jurymitglieder im Kulturbetrieb einschränken. Stoffe, Stücke und Kunstformen aus den Herkunftsländern der Migrant\*innen sollten vermehrt ins Programm integriert werden. Und schließlich sollten sich Kultureinrichtungen vermehrt um Migrant\*innen als Publikum bemühen. Wagner beobachtet eine sehr unterschiedliche Umsetzung dieser drei Partizipationsarten – Personal, Programm, Publikum – in den verschiedenen Sparten und Kunstformen. Im Bereich der kommerziellen Kultur, der Kulturwirtschaft und der audiovisuellen Medien sieht er die stärksten Signale interkultureller Öffnung.

**«Am schwersten tun sich vielfach immer noch – allerdings in inzwischen sehr unterschiedlicher Abstufung – die traditionellen Kunstinstitutionen in kommunaler und staatlicher Trägerschaft und die Kulturpolitik selbst. Dabei sind entsprechende Ansätze in kulturellen Bildungseinrichtungen wie Bibliotheken und Volkshochschulen bedeutend weiter als in traditionellen Kunstinstitutionen wie Theater und Museen.»**

WAGNER 2012, S. 251

## **Von der Interkultur zur Transkultur – und zurück?**

Der Philosoph Wolfgang Welsch verwies bereits Anfang der 1990er-Jahre darauf, dass Kulturen heute immer weniger geschlossenen und homogenen Nationalkulturen entsprechen, vielmehr zunehmend pluralistisch und grenzüberschreitend konstituiert sind. Transnationale Verflechtungen und Vermischungen der Lebenswelten werden dementsprechend zur Regel. Sein Konzept der Transkulturalität (Welsch 1995) mit seinem kritischen Impetus gegen den Migrations-Integrations-Diskurs wird heute in Migrationsforschung und Kultursoziologie verstärkt aufgegriffen (vgl. Keuchel 2016) – so auch von Welsch selbst in seiner Keynote zur Eröffnung der Zukunftsakademie NRW am 8. Dezember 2013:

**«Ich rate insgesamt, sich von den Gruppenzuweisungen zu verabschieden: dass jemand ein ‹Deutscher›, ein ‹Migrant› oder ein ‹Postmigrant› sei. Damit prägt man den Menschen nur erneut (oder noch immer) klischeeartige Stempel auf. Und schafft dadurch (wie ungewollt auch immer) begriffliche Schienen der Fremddefinition und Ausschließung. Statt mit solchen Gruppenstereotypen zu operieren, sollte man auf die wirklichen Individuen blicken und ihnen seine Aufmerksamkeit zuwenden. Sie sind so viel unterschiedlicher, reicher und spannender als die Gruppenklischees auch nur ahnen lassen!»**

WELSCH 2013

Dass es sinnvoll und produktiv sein kann, die existierenden alltags- und soziokulturellen Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen von Menschen und ihre jeweiligen Besonderheiten zu verstehen, zu respektieren und zu berücksichtigen, hat zum Beispiel auch die Nutzbarmachung des Modells sozialer Milieus für das Kultur- und Kunstpublikum gezeigt (vgl. Barz 2006, 2007).

## **Diversität als ökonomische Ressource**

Für die Entdeckung der ökonomisch relevanten Potenziale bunter Stadtquartiere waren auch die Analysen des Soziologen und Ökonomen Richard Florida von Bedeutung. In *The Rise of the Creative Class* (2002) propagierte er gewissermaßen die Neubewertung bestimmter sozialer Minderheiten. Wo Kneipenszenen, Homosexualität oder hohe ausländische Bevölkerungsanteile bisher eher als problematische kulturelle Herausforderungen für moderne Gesellschaften und ihre Produktivität gesehen wurden, nimmt er in seinem Buch über die Beziehungen von Kultur, Kreativität und wirtschaftlichem Wachstum eine Umwertung vor: Florida interessiert sich vor allem für den Faktor Kreativität und Innovation, weil er hier entscheidende Standortfaktoren für den ökonomischen Erfolg einer Stadt bzw. Region sieht. Floridas Thesen gehen vom Wandel der Industrie- zu einer Wissensgesellschaft aus, die eine breite Vielfalt neuer Lebens- und Arbeitsstile hervorbringt. Diese neue Wissensgesellschaft wird von der «kreativen Klasse» bestimmt, die durch ihre neuen Ideen, Inhalte und Konzepte sowie mit kreativen Lösungen zum wirtschaftlichen Wachstum beiträgt.

Unter den verschiedenen empirisch messbaren Indices, die Florida postuliert (z. B. Patentanmeldungen pro Kopf), ist in unserem Zusammenhang insbesondere der «Tolerance Index», nämlich der Grad ethnischer, kultureller und sozialer Vielfalt, besonders interessant. Hierunter fällt für Florida die Zusammensetzung der Bevölkerung, also z. B. auch der Anteil der Migrant\*innen, Homosexuellen und Bohemien\*nes. Technologische Innovationsfähigkeit und wirtschaftliche Prosperität gehen für erfolgreiche Standorte meist einher mit einer blühenden und vielfältigen Kultur, in der sexuelle Minderheiten, abweichende Lebensformen und Menschen aus unterschiedlichsten Herkunftskulturen einen überdurchschnittlich hohen Anteil ausmachen.

## Diversity meets

### Prosperity

Wenn im Bericht zur Umsetzung der UNESCO-Konvention zur Vielfalt kultureller Ausdrucksformen ebenfalls auf die Wechselwirkung von kultureller Vielfalt und wirtschaftlicher Prosperität verwiesen wird, dann kommt darin jedenfalls eine analoge Auffassung zur Geltung:

«Kultur ist wesentlicher Teil der DNA der Städte des 21. Jahrhunderts. Die Kommunen tragen in Deutschland außerordentlich viel Verantwortung für Dialog und für die Weiterentwicklung der Kulturlandschaft vor Ort. Der UNESCO-Weltbericht «Kultur: Urbane Zukunft» [...] belegt erneut, dass der soziale Zusammenhalt in Städten mit Hilfe von Kultur erheblich gestärkt werden kann, insbesondere, wenn parallel soziale Initiativen, Ausbildungsangebote und Wirtschaftsentwicklung erfolgen.»

DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION 2017, S. 4  
IM ORIGINAL MIT HERVORHEBUNGEN

Wirtschaftsverbände und Unternehmensberatungen haben begonnen, die ökonomischen Potenziale bisher vernachlässigter Talente der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in den Blick zu nehmen – bzw. umgekehrt die «Kosten der Nichtintegration» (vgl. exemplarisch Bertelsmann 2007, Boston Consulting Group 2009) zu kalkulieren.

Und auch eine Studie von «Citizens for Europe» zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors greift die These der engen Verknüpfung wirtschaftlicher Potenziale und kultureller Vielfalt auf:

«Eine Intensivierung des Diversity-Engagements ist sowohl menschenrechtlich als auch wirtschaftspolitisch geboten.»

KWESI AIKINS/GYAMERAH 2016, S. 9

Daneben und wahrscheinlich ohne nähere Befassung mit den Analysen Floridas haben in den 2000er-Jahren auch Wirtschaftsverbände und Unternehmensberatungen begonnen, die ökonomischen Potenziale bisher vernachlässigter Talente der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in den Blick zu nehmen – bzw. umgekehrt die «Kosten der Nichtintegration» (vgl. exemplarisch Bertelsmann 2007, Boston Consulting Group 2009) zu kalkulieren.

### Diversität ist selbst divers

Diversity Management kann also durchaus unterschiedliche Ausgangspunkte und unterschiedliche Hauptintentionen beinhalten. In Anlehnung an Thomas und Ely (1996) können idealtypisch drei unterschiedliche Zugänge bzw. Diversitätskonzepte unterschieden werden (vgl. Bührmann 2015, S. 116). Im Konzept «Learning & Effectiveness» wird Diversität in erster Linie als ökonomische Ressource und ökonomisches Potenzial gesehen, weil man sich eine Flexibilisierung von Organisationsstrukturen und -kulturen verspricht. Als «Access & Legitimacy» werden Ansätze etikettiert, die Diversität vor allem als ökonomisches Gebot verstehen – weil man sich davon auch den Zugang zu neuen Zielgruppen verspricht. Schließlich werden unter der Überschrift «Discrimination & Fairness» diejenigen Konzepte zusammengefasst, bei denen vor allem Gleichbehandlung als Verpflichtung im Mittelpunkt steht – weil man entsprechende gesetzliche und ethische Verpflichtungen einhalten will, nicht zuletzt um Klagen zuvorzukommen.

## B.2 Monitoring-Berichte zur Diversität

Ein zentrales Instrument zur Dokumentation des Ist-Zustands hinsichtlich der Herausforderungen durch Migration und Integration ist das Integrationsmonitoring. Für NRW lässt die Landesregierung seit 1995 regelmäßig Zuwanderungs- und Integrationsberichte veröffentlichen, zuletzt als *Teilhabe- und Integrationsbericht NRW 2016* auf Deutsch sowie in sieben weiteren Sprachen.<sup>4</sup> Ebenfalls im Auftrag des Ministeriums für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration NRW erstellt wurde eine Sonderauswertung des SVR-Integrationsbarometers 2018 für NRW (Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2018), in dem unter anderem auch Aspekte wie Zugehörigkeitsgefühl, Zusammenleben oder Zuversicht thematisiert wurden. Für einzelne Städte (etwa Aachen, Dormagen) in NRW werden ebenfalls Integrationsmonitoring-Aktivitäten gemeldet.

Daten zu NRW stellt auch das Integrationsmonitoring der Bundesländer mit seinem alle zwei Jahre erscheinenden *Bericht zum Integrationsmonitoring der Länder*,<sup>5</sup> zuletzt in 5. Auflage für den Zeitraum 2015—2017, zur Verfügung. Er enthält – meist in Gegenüberstellung der Daten zu Personen ohne Migrationshintergrund mit Daten der Personen mit Migrationshintergrund – zu zahlreichen relevanten gesellschaftlichen Bereichen eine Zusammenschau der in diversen Statistik-Werken zwar prinzipiell, aber eben nur verstreut verfügbaren Indikatoren. So finden sich Angaben zu Aufenthaltsstatus und Einbürgerungsquoten, zu Bildungspartizipation und Studienerfolg, zu Erwerbstätigkeitsquoten, Gesundheit (Inanspruchnahme der Früherkennungsuntersuchung U8), Wohneigentum, Kriminalität u. v. m. und schließlich auch zu interkultureller Öffnung anhand der Erwerbstätigen im öffentlichen Dienst und der Abgeordneten der Landesparlamente nach Migrationsstatus. Definitiv liegt die Festlegung des Zensus von 2011 zugrunde:

<sup>4</sup> Siehe [integrationsmonitoring.nrw.de/integrationsberichterstattung\\_nrw/berichte\\_analysen/Zuwanderungs-\\_und\\_Integrationsberichte/index.php](http://integrationsmonitoring.nrw.de/integrationsberichterstattung_nrw/berichte_analysen/Zuwanderungs-_und_Integrationsberichte/index.php)

<sup>5</sup> Siehe [integrationsmonitoring-laender.de/berichte](http://integrationsmonitoring-laender.de/berichte)

«

Einen Migrationshintergrund haben nach der Definition des Zensus 2011 jene Personen, die

1. Ausländer\*innen sind;

oder

2. im Ausland geboren und nach dem 31.12.1955 nach Deutschland zugewandert sind;

oder

3. einen im Ausland geborenen und nach dem 31.12.1955 nach Deutschland zugewanderten Elternteil haben.

112 »

In der BRD lag der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund nach dieser Definition im Jahr 2017 bei 22,5 Prozent (entsprechend: 18,4 Millionen), in NRW mit 27,0 Prozent deutlich darüber, wie auch in den Stadtstaaten oder in Hessen (29,5 Prozent) oder Baden-Württemberg (29,1 Prozent).

Zu den Dimensionen der kulturellen Teilhabe im Sinne von Kunst und Kultur (also jenseits alltäglicher Kulturtechniken) enthalten die Integrationsmonitoring-Berichte keine Daten. Entstanden sind in den letzten Jahren wohl aber zahlreiche Diversitäts- und Inklusions-Monitoring-Berichte, in denen zum Teil auch für den Kultur- und Kunstbereich Kennziffern als Gradmesser für Vielfalt dokumentiert und mit früheren Messzeitpunkten verglichen bzw. als Zeitreihen präsentiert werden. Oft handelt es sich dabei um die Angabe von Prozentwerten für die Anteile von Frauen, Migrant\*innen, Behinderten oder Minderheiten. Derartige Berichte liegen vor für bundesweite Daten, mit regionalem Bezug oder auch mit Bezug auf gesellschaftliche Teilbereiche (Wirtschaft, Kultur), teilweise auch als Vergleich in einschlägigen Verbänden oder Kooperationen zusammengeschlossener Organisationen mit Organisationen, die sich bisher nicht in solchen Zusammenschlüssen engagieren.

Die Unternehmensbefragung der *Charta der Vielfalt* anlässlich des zehnjährigen Bestehens sowie der *Data Report 2017—2018* des «Arts Council England» dürften einflussreiche Beispiele für diese Monitoring-Aktivitäten darstellen, weshalb sie im Folgenden etwas näher vorgestellt werden sollen.

Gegründet zunächst von vier Unternehmen im Jahr 2006 haben inzwischen über 3000 Organisationen die *Charta der Vielfalt* unterzeichnet. Sie vertreten ca. zwölf Millionen Beschäftigte. Das Ziel der Initiative ist die Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. In den Worten eines Imageflyers will sie «die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranbringen. Organisationen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnen, verpflichten sich dazu, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Schirmherrin der Initiative ist Bundeskanzlerin Angela Merkel.»<sup>6</sup>

Die Selbstverpflichtungserklärung der beigetretenen Unternehmen nennt als zentrale Dimensionen Organisationskultur, Personalentwicklung, Monitoring, Dokumentation und Kommunikation.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Siehe [charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/CdV-Imageflyer2019-WEB-RZ-fertig.pdf](https://charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Downloads/CdV-Imageflyer2019-WEB-RZ-fertig.pdf)

<sup>7</sup> Siehe vorhergehende Fußnote.

Anlässlich des zehnjährigen Jubiläums der *Charta der Vielfalt* im Jahr 2016 wurden 349 Organisationen, die sie unterzeichnet hatten, nach ihrem Diversity Management befragt (Methode: 349 anonymisierte Online-Interviews). Zugleich wurden Personalverantwortliche in 250 zufällig ausgewählten Unternehmen (Methode: CATI-Telefoninterviews) befragt, die die Selbstverpflichtung nicht unterzeichnet hatten. Überdies wurden 18 Expert\*innen-Interviews mit Vorständen der Mitgliedsunternehmen geführt.

Die Ergebnisse zeigen einerseits, dass sich eine große Mehrheit von 65 Prozent der Unternehmen der Tatsache bewusst ist, dass die Einbindung unterschiedlicher Lebensmodelle, kultureller Perspektiven und Erfahrungen dem eigenen Unternehmen Vorteile bringt. Aber dennoch sind zwei von drei Unternehmen in Deutschland auf absehbare Veränderungen durch eine vielfältiger werdende Arbeitswelt nicht vorbereitet. Knapp zwei Drittel der deutschen Unternehmen sind im Bereich Diversity Management noch nicht aktiv geworden. Als Fazit formuliert die Studie, dass Diversity Management in Deutschland nach wie vor am Anfang steht – ein Ergebnis, zu dem auch andere Diversity-Studien kommen. Beispielsweise berichtet die PageGroup, ein internationaler Personaldienstleister, dass knapp zwei Drittel (62 Prozent) von 131 online befragten Arbeitnehmer\*innen angeben, dass Deutschland im internationalen Vergleich Nachholbedarf habe (vgl. PageGroup 2016, S. 7).

Mit der Charta-der-Vielfalt-Studie liegt erstmals ein Vergleich zwischen dem Querschnitt der Unternehmen in Deutschland und den beim Thema Diversity Management besonders engagierten Unternehmen und Organisationen vor, welche die *Charta der Vielfalt* unterzeichnet haben.

Deutlich wurde in der Erhebung, dass Unternehmen bei Diversity Management in erster Linie auf Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitswelt setzen. Der wichtigste Treiber für Diversity Management in den Unternehmen ist das Top-Management.

**Empathie ist für die Befragten die wichtigste Eigenschaft bei Führungskräften, wenn sie Diversity Management erfolgreich umsetzen wollen.**

Das Arts Council England vergibt Fördermittel der Nationalen Lotterie in Höhe von zuletzt jährlich 622 Millionen Pfund. Es sieht seinen Auftrag in der Weiterentwicklung der nationalen Kunst und Kultur und betont, dass es die Verantwortung dafür trägt, öffentliche Gelder auch der gesamten Öffentlichkeit zugutekommen zu lassen. Der Bericht *Equality, Diversity and the Creative Case* (2019) liefert daher Daten zu den Programmen und Angeboten der Nationalen Portfolio-Organisationen (NPOs) sowie der Hauptpartnermuseen (21 Major Partner Museums: MPMs) mit Blick auf die gesellschaftliche Vielfalt. Die Daten zeigen insgesamt eine leichte Aufwärtstendenz für die Anteile der Minderheiten, aber in einigen Parametern auch ein uneinheitliches Bild, in dem teilweise im Zeitverlauf höhere Anteile für benachteiligte Personengruppen, teilweise aber auch rückläufige Prozentwerte gemeldet werden.

In einem Bericht des «Guardian» wird darauf hingewiesen, dass ethnische Minderheiten und Behinderte im Vergleich zu ihren Anteilen an der gesamten arbeitsfähigen Bevölkerung in den Kultureinrichtungen z. T. deutlich unterrepräsentiert sind:

**«People from black and minority ethnic (BME) backgrounds and disabled people are significantly underrepresented in England’s arts organisations, data has revealed. [...] In total, 20% of the working age population identify as disabled but they make up 4% of staff at NPOs and major museums and 6% at ACE.»<sup>8</sup>**

Weiter heißt es zutreffend, dass der Report «a blizzard of statistics» beinhalte, da er für jede einzelne Einrichtung mit mehr als 50 Mitarbeiter\*innen Zahlen zu Diversität und Inklusion liefere:

«It shows, for example, at the Royal Opera House, one of England’s best-funded arts organisations, 9% of the staff have a BME background while 66% are white British or Irish and 14% are white other (European, for example) and 11% unknown. Another of the top four is the Royal Shakespeare Company, 2% of whose workforce have a BME background, while 75% are white British or Irish and 5% white other.»

# C Ziel der Studie, Methodik und Datenbasis

## C.1 Warum diese Studie?

Von Theatern über Musikschulen bis zu Festivals haben sich viele Einrichtungen in NRW bereits mit Öffnungsprozessen und Diversitätsorientierung auseinandergesetzt und/oder haben vor, dies in Zukunft zu tun, durch Maßnahmen für Diversität in ihren Inhalten, gegenüber Zielgruppen und im eigenen Team.

Wie hoch der Anteil an Kultureinrichtungen ist, die sich aktiv für Diversität engagieren und wie Leiter\*innen von Theatern, Museen, Bibliotheken und anderen öffentlich geförderten Kulturorten zu dem Thema Diversität stehen, darüber gab es für Nordrhein-Westfalen bisher kein Wissen auf Grundlage einer vergleichenden Gesamt-schau.

Um den Einrichtungen in ihrer Vielfalt von Sparten, Größen und Finanzkraft und gleichzeitig der Dringlichkeit des The-mas gerecht zu werden, sind Fakten notwendig: über das Stimmungsbild, die Handlungsbereitschaft, Fähigkeit und das Ausmaß an «gelebter Vielfalt» in den Häusern. Genauso ist es von Interesse, was Entscheider\*innen in Kulturinstitu-tionen kritisch betrachten, wenn es um diversitätsbezogene Öffnungsprozesse geht und welche Art der Unterstützung Einrichtungen sich für ihre Arbeit insbesondere in Bezug auf eine weitere Öffnung in die Gesellschaft wünschen.

Daher hat die Zukunftsakademie NRW in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Heiner Barz (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf) und in Abstimmung mit dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW eine wissenschaftliche Bestandsaufnahme in Bezug auf die Diversität und Öffnung der öffentlich geförderten Kulturinstitutio-nen in NRW durchgeführt.

Die Erhebung bildet zugleich die Basis für eine mögliche breiter angelegte Evaluation der Öffnungsprozesse in NRW in Kooperation mit weiteren Akteur\*innen, etwa im Rahmen des nächsten Landeskulturberichts.

## C.2 Wer wurde befragt?

Mitte März 2019 wurde die Einladung zur Teilnahme an der Online-Befragung an die vom Land NRW geförderten Kultureinrichtungen verschickt. 262 im Kulturförderbericht NRW (2016) gelistete Einrichtungen aus unterschiedlichen Sparten und mit sehr unterschiedlicher Größe wurden per E-Mail zur freiwilligen Teilnahme eingeladen. Ihnen stand ein jeweils personalisierter Link als Zugang zum Online-Befragungs-Tool in der Zeit vom 20. März bis zum 5. April 2019 zur Verfügung. Es wurde vor allem die Leitungsebene angesprochen, da die effektive Umsetzung von Diversitätsmaßnahmen erfahrungsgemäß eine Führungsaufgabe ist.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf die jeweils antwortenden Personen und ihre Einrichtungen gezogen werden können.

## C.3 Wer hat sich beteiligt?

**Von 262 kontaktierten Einrichtungen haben 168 den Online-Fragebogen vollständig ausgefüllt.**

Die Stichprobe setzt sich zusammen aus 93 Männern, 72 Frauen; drei Befragte wählten die Option «divers». 88 Prozent der Befragten üben eine Leitungsfunktion aus, alle anderen haben die Befragung im Auftrag der Leitung ausgefüllt. Darstellende Kunst und Musik bilden die am stärksten vertretenen Sparten, gefolgt von Bildender Kunst und Musikschulen, spartenübergreifenden Institutionen, Bibliotheken, Soziokultur, Literatur, sonstiges und Medienkunst. Bei der Angabe der Sparte waren Mehrfachnennungen möglich. 56 Prozent der Befragten geben ein Jahresgesamtbudget von über einer Million Euro an, davon zwölf Prozent über zehn Millionen Euro; weitere 19 Prozent ein Budget zwischen einer halben und einer Million Euro.

Der Großteil der Umfrageteilnehmer\*innen vertritt eine großstädtische Kultureinrichtung: Von den 168 Befragten gaben 43 Prozent eine Einwohnergröße von über 100 000 an, weitere 34 Prozent mehr als 500 000. Knapp ein Viertel gab an, eine Kultureinrichtung in einer Stadt mit unter 100 000 (13 Prozent) oder unter 50 000 Einwohner\*innen (zehn Prozent) zu vertreten.

262

## Vom Land geförderte Kultureinrichtungen

Stichprobe brutto,  
Grundlage: Kulturförderbericht 2016<sup>1</sup>

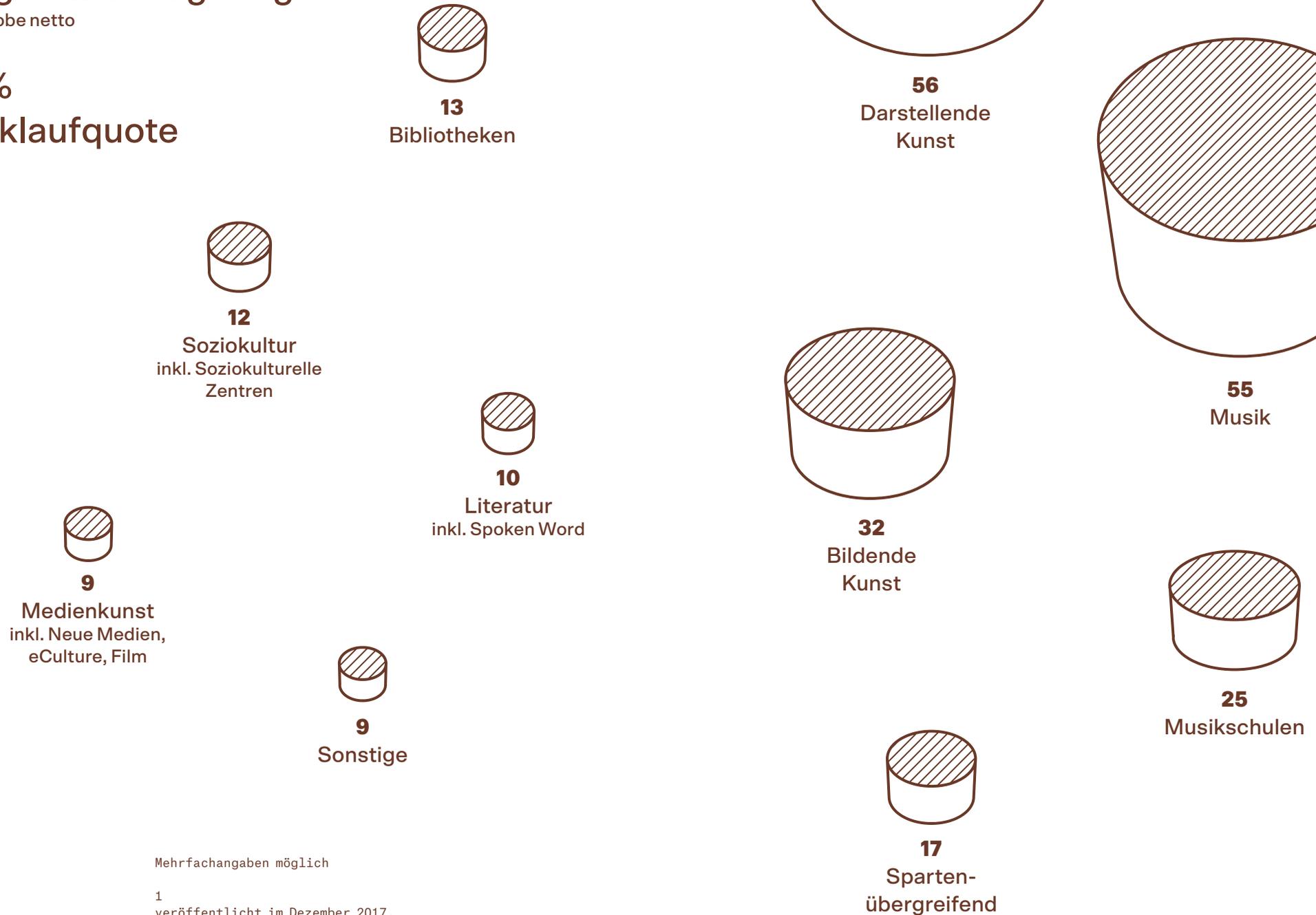
168

## Vollständig ausgefüllte Fragebögen

Stichprobe netto

64 %

## Rücklaufquote



Mehrfachangaben möglich

<sup>1</sup>  
veröffentlicht im Dezember 2017.  
Einige im Kulturförderbericht namentlich gelistete  
Einrichtungen, die eher Verbands-, Verwaltungs- oder  
Koordinationscharakter ohne eigenen künstlerischen Auftrag  
haben, wurden nicht berücksichtigt. Von insgesamt 192  
landesweiten Musikschulen, die einen sogenannten Pro-  
Kopf-Zuschuss erhalten, wurden lediglich diejenigen  
berücksichtigt, die namentlich im Kulturförderbericht  
aufgeführt sind.

# C.4 Intention, Methode und Stichprobe

Ziel der Untersuchung war es, eine systematische Bestandsaufnahme zu Situation und Perspektiven von Diversitätskonzepten in Kunst und Kultur in Nordrhein-Westfalen zu liefern.<sup>9</sup> Intendiert war somit eine Beschreibung der Bedeutung, die dem Thema Diversity aus der Sicht der Einrichtungen für Kunst und Kultur in NRW zukommt – und zwar für die unterschiedlichsten Dimensionen, für die die Stichworte Publikum, Personal und Programm wichtige Eckpunkte darstellen, aber auch Kulturelle Bildung sowie Barrierefreiheit Relevanz haben. Dabei sollten sowohl Einschätzungen zur Entwicklung und Etablierung des Themas als auch Hinweise zu dessen erwarteter und intendierter Rolle in der Zukunft gewonnen werden. Es ist klar, dass eine solche Bestandsaufnahme umso besser gelingt, je mehr tatsächlich die für die Leitung der Einrichtung Verantwortlichen erreicht werden und je höher die Zahl derer ist, die überhaupt für eine Teilnahme gewonnen werden. Ebenso klar ist, dass aus einer solchen Institutionenbefragung nur sehr bedingt Rückschlüsse auf individuelle persönliche Einstellungen gezogen werden können. Die Erhebung war insofern als deskriptive Studie angelegt, die ein belastbares Gesamtbild ergeben sollte – aber eben nicht geeignet ist, inferenzstatistische Aufschlüsse über die Genese von Einstellungen, persönliche Gründe und psychologische Zusammenhänge zu ermitteln.

Als Methode wurde die Online-Erhebung gewählt. Online-Befragungen sind ein in der Markt- und Sozialforschung seit vielen Jahren bewährtes Instrument der Datenerhebung. Bei der hier berichteten Befragung von Kultureinrichtungen wurde die Methode der Online-Befragung gewählt, weil die anvisierten Zielpersonen – Leiter\*innen von Kultureinrichtungen – in aller Regel online, das heißt per E-Mail erreichbar sind. Zudem wurden die Projektpartner (Abteilung für Bildungsforschung der Heinrich-Heine-Universität, Zukunftsakademie NRW e. V. und Kulturabteilung des Landes Nordrhein-Westfalen) in der Kommunikation deutlich hervorgehoben und somit die Relevanz und Seriosität der Befragung unterstrichen.

<sup>9</sup> Die zugrunde liegende Online-Befragung wurde im Auftrag und in Kooperation mit der Zukunftsakademie NRW e. V. (ZAK NRW) und dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW von Prof. Dr. Heiner Barz, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, konzipiert, durchgeführt und ausgewertet. Unterstützt wurde die Befragung durch die «Sociotrend GmbH - Gesellschaft für Sozialforschung, Methodenentwicklung und Statistik», Heidelberg und Mannheim, insbesondere hinsichtlich der Programmierung des Online-Fragebogens, der Rücklaufdokumentation und Qualitätskontrolle, der Tabellierung und Chart-Erstellung.

Der zunächst in einem Pretest überprüfte und optimierte Online-Fragebogen beinhaltete offene und geschlossene Fragen zu den folgenden Inhalten:

- ↳ Fragen zur Einrichtung
- ↳ wichtige Handlungsfelder der Zukunft
- ↳ Rolle der Diversität in der Einrichtung
- ↳ Maßnahmen zur Umsetzung von Diversität (allgemeine Relevanzbewertung, konkrete Umsetzung)
- ↳ Wahrnehmung von Veränderungen im Hinblick auf Diversität (Publikum, Belegschaft, Programm, Kulturelle Bildung, Barrierefreiheit, Frauenanteil in der Belegschaft)
- ↳ gewünschte Hilfen zur Ermöglichung von Diversität
- ↳ wahrgenommene Bedenken gegenüber Diversität
- ↳ hilfreiche strukturelle Maßnahmen zur Förderung von Diversität
- ↳ Bewertung von Angeboten zur Förderung von Diversität
- ↳ Fragen zur Person
- ↳ Rückmeldung zur Befragung, weitere Anregungen

Die mittlere Bearbeitungszeit betrug 22 Minuten.

Zielgruppe der Befragung waren alle Kultureinrichtungen in Nordrhein-Westfalen, die eine dauerhafte Finanzierung oder eine Projektförderung durch das Land NRW erhalten. Die im Kulturförderbericht NRW gelisteten Einrichtungen<sup>10</sup> wurden per E-Mail zur freiwilligen Teilnahme an der Online-Erhebung eingeladen. Ihnen stand vom 20.03. bis zum 05.04.2019 ein jeweils personalisierter Link als Zugang zum Online-Befragungs-Tool zur Verfügung. Der Einladung zur freiwilligen Teilnahme sind 168 von 262 angeschriebenen Einrichtungen gefolgt. Damit ergibt sich eine Rücklaufquote von 64% – was als außergewöhnlich gute Resonanz bewertet werden kann. Großes Interesse am Thema als Ursache für die nicht unbedingt erwartete starke Beteiligung kann hier abgelesen werden – die im Jahr 2013 mit ähnlicher Zielgruppe und ähnlicher Methode durchgeführte Online-Befragung zur Partizipation von Frauen in Kunst und Kultur in NRW erreichte eine Rücklaufquote von 29 Prozent, was damals ebenfalls schon als erfreulicher Wert verbucht werden konnte (vgl. Barz/Cerci 2015, S. 97).

<sup>10</sup>

Basis war der Kulturförderbericht 2016, veröffentlicht im Dezember 2017. Einige der dort namentlich gelisteten Einrichtungen, die eher Verbands-, Verwaltungs- oder Koordinationscharakter ohne eigenen künstlerischen Auftrag haben, wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber Zukunftsakademie NRW e.V. nicht berücksichtigt. Musikschulen wurden berücksichtigt, insofern sie namentlich im Kulturförderbericht aufgeführt sind. Dementsprechend wurden nicht alle 192 Musikschulen, die einen sogenannten Pro-Kopf-Zuschuss erhalten, angeschrieben. Ebenfalls nicht systematisch einbezogen wurden weitere Bildungseinrichtungen wie Hochschulen, Fachschulen, Volkshochschulen etc., obwohl auch dort teilweise regelmäßig künstlerisch oder kunsthandwerklich gearbeitet wird und diese Einrichtungen durch das Land NRW finanziert oder kofinanziert werden. Auch diese Einrichtungen waren in Abstimmung mit dem Auftraggeber im Brutto-Sample nur vertreten, wenn sie namentlich im Kulturförderbericht genannt werden.

# D Befunde

## D.1 Key Facts – die Befunde in Kürze

### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- ↳ In drei Vierteln der Kultureinrichtungen wird am Thema kulturelle Diversität bereits aktiv gearbeitet. In 44 Prozent der Organisationen gehört Diversität laut Eigeneinschätzung zum Kerngeschäft, weitere 30 Prozent realisieren das Thema projektbezogen.
- ↳ Als Handlungsfeld für die Zukunft spielt Diversität für mehr als drei Viertel der Befragten eine wichtige oder sogar sehr wichtige Rolle. Auch das Interesse an der Studie, das die Rücklaufquote von 64 Prozent widerspiegelt, lässt sich als großes Interesse am Thema Diversität interpretieren.
- ↳ Bereits erfolgte Veränderungen in den vergangenen zehn Jahren sind am stärksten im Bereich der kulturellen Bildung sichtbar, gefolgt von der Diversität des Publikums. Im Programm bemerken etwas mehr als die Hälfte der Befragten eine verstärkte Diversität, beim eigenen Personal deutlich weniger.
- ↳ Bei der Bewertung möglicher struktureller Maßnahmen zur Förderung von Diversität schneiden Fördermittel für die Umsetzung langfristiger Veränderungen mit der höchsten Zustimmung ab – gefolgt von der Etablierung von Leitlinien für Diversität. Die Berichtspflicht vor Aufsichtsgremien sowie die Einführung von Quoten wurden als sehr viel weniger hilfreich eingestuft.
- ↳ Bei der konkreten Umsetzung von Diversität wird zielgruppengerechte Kommunikation als besonders relevant bewertet, gefolgt von Kooperationen und Vernetzungen mit Institutionen und Personen der Stadtgesellschaft sowie flexiblen Arbeitszeiten. Die Sensibilisierung von Führungskräften und Team und Verankerung von Diversität im Leitbild werden ebenfalls als wichtig erachtet. Maßnahmen, die direkt auf die Organisationsstruktur abzielen, wie etwa eine chancengerechtere Personalauswahl sowie die Benennung verantwortlicher Personen, spielen dagegen eine geringere Rolle.
- ↳ Nach der Umsetzung der zuvor bewerteten Maßnahmen gefragt, klaffen Anspruch und Realität an den Institutionen teilweise weit auseinander: Diversität wird als relevant bewertet, aber in der konkreten Umsetzung bleiben vor allem strukturelle Maßnahmen zurück.

# D.2 Im Kulturbetrieb angekommen ...

**Antwortbereitschaft deutet auf hohes Interesse hin**

Bereits an der Rücklaufquote von 64 Prozent lässt sich ein großes Interesse am Thema Diversität ablesen, wenn wir davon ausgehen, dass die Neigung (bzw. Abneigung) zu einem Thema das Antwortverhalten inklusive der Teilnahme an einer Befragung beeinflusst.

## **Hohe Relevanz für die Zukunft**

Um die Relevanz des Themas Diversität für das eigene Haus zu messen, wurden die Befragten gebeten, sowohl die Bedeutung des Handlungsfeldes Diversität für die Zukunft als auch den jetzigen Stellenwert des Themas in der eigenen Institution zu bewerten.

Da wir davon ausgehen, dass ein großer Teil der Studienteilnehmer\* innen eher aufgeschlossen gegenüber dem Thema der Befragung ist (Selektionseffekte), haben wir die Befragten gebeten, zehn Handlungsfelder bezüglich ihrer Bedeutung für die Zukunft von «sehr wichtig» bis «überhaupt nicht wichtig» zu bewerten. Dabei gaben 81,6 Prozent der Befragten an, dass Diversität als Handlungsfeld für die Zukunftsgestaltung der nächsten fünf bis zehn Jahre des eigenen Hauses entweder «wichtig» oder «sehr wichtig» ist.

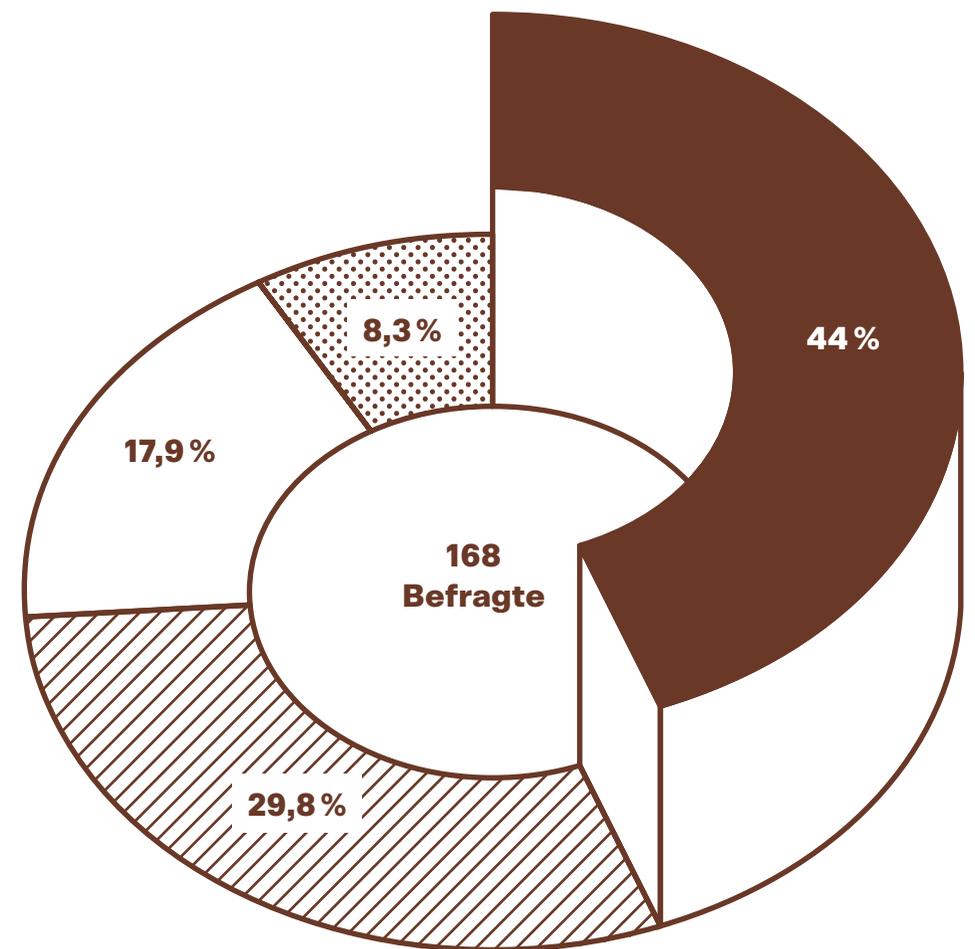
## Für viele schon «Kerngeschäft»

Nach dem Antwortverhalten wird in 74 Prozent der Häuser bereits Diversität im Betrieb «gelebt». Auf die Frage, welche Rolle Diversität in ihrer Einrichtung spielt, antworteten 44 Prozent, dass Diversität «zum Kerngeschäft» gehört, während 30 Prozent angaben, dass Diversität in Sonderprogrammen und Einzelprojekten thematisiert wird.

Weitere 18 Prozent sehen in Diversität ein in Zukunft wichtiges Thema. Acht Prozent geben an, dass Diversität für sie keine Rolle spielt.

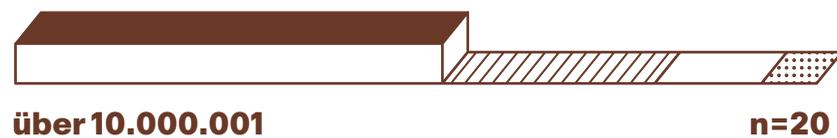
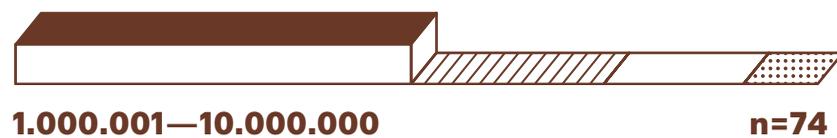
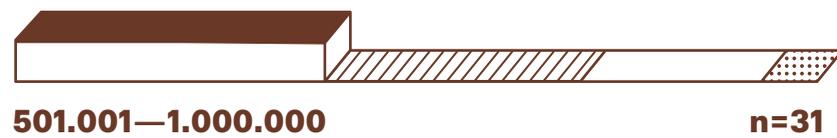
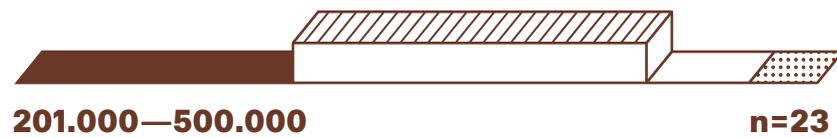
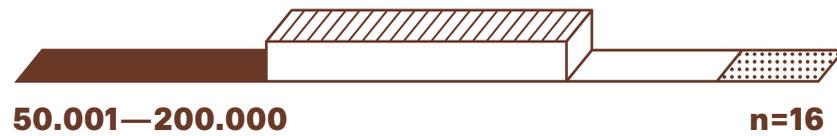
Die differenziertere Auswertung zeigt tendenziell: Je größer die Einrichtung, umso häufiger gehört offenbar Diversität zum Kerngeschäft. Dies kann damit begründet werden, dass große Einrichtungen eher die Möglichkeiten zur Ausdifferenzierung von Angebot und Binnenstrukturen haben als kleine Institutionen mit oftmals geringerem Budget. Zudem sind sie häufiger in Großstädten angesiedelt.

## Welche Rolle spielt Diversität in Ihrer Einrichtung?



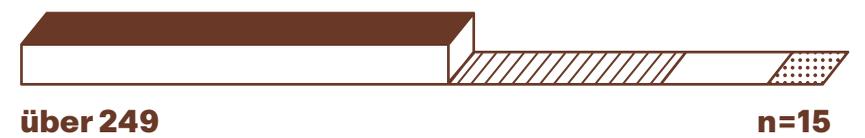
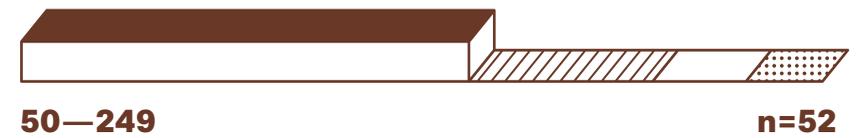
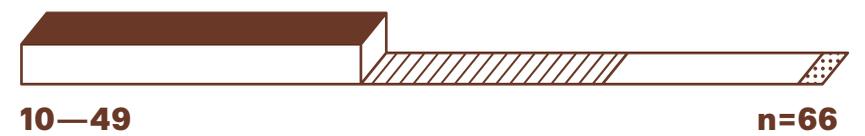
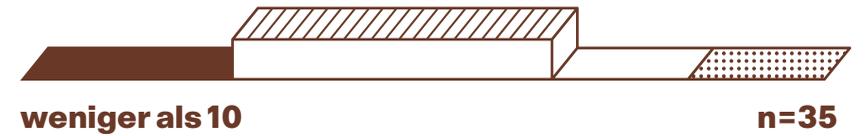
- Gehört zum Kerngeschäft
- ▨ Wird in Sonderprogrammen/ Einzelprojekten realisiert
- Wird in Zukunft ein wichtiges Thema sein
- ▤ Spielt keine Rolle

nach  
Jahresetat in €



je 168 Befragte

nach  
Anzahl der Beschäftigten



- Gehört zum Kerngeschäft
- Wird in Sonderprogrammen/  
Einzelprojekten realisiert
- Wird in Zukunft ein  
wichtiges Thema sein
- Spielt keine Rolle

# D.3 ... aber noch nicht etabliert

Wie steht das noch relativ junge Handlungsfeld der Diversität in Relation zu anderen für Kultureinrichtungen relevanten Themen? Hierfür haben wir die Befragten gebeten, zehn Handlungsfelder nach ihrer Relevanz für die Zukunftsgestaltung des eigenen Hauses zu bewerten. Die höchste Relevanz haben den Antworten zufolge spartenübergreifend Themen wie Kooperationen, Nachhaltigkeit, die Verankerung des Hauses in der Stadt sowie die Erschließung neuer Publikumsgruppen mit jeweils über 90 Prozent, die hier «eher wichtig» oder sogar «sehr wichtig» angegeben haben. Ebenfalls zu den Top 5 gehört die Nachwuchsförderung mit knapp 90 Prozent Zustimmung. Am unteren Ende der Skala steht das Thema Geschäftsmodelle für Kultureinrichtungen mit 55 Prozent, die dieses Feld als «sehr wichtig» oder «eher wichtig» erachten.

## **Diversität im Mittelfeld**

Im unteren Mittelfeld rangieren die Zukunftsthemen Entwicklung neuer Formate, z. B. unter Nutzung digitaler Medien, Diversität und Digitalisierung. Je 19 Prozent der befragten Kultureinrichtungen schließen Digitalisierung und Diversität als wichtige künftige Handlungsfelder (eher) aus.

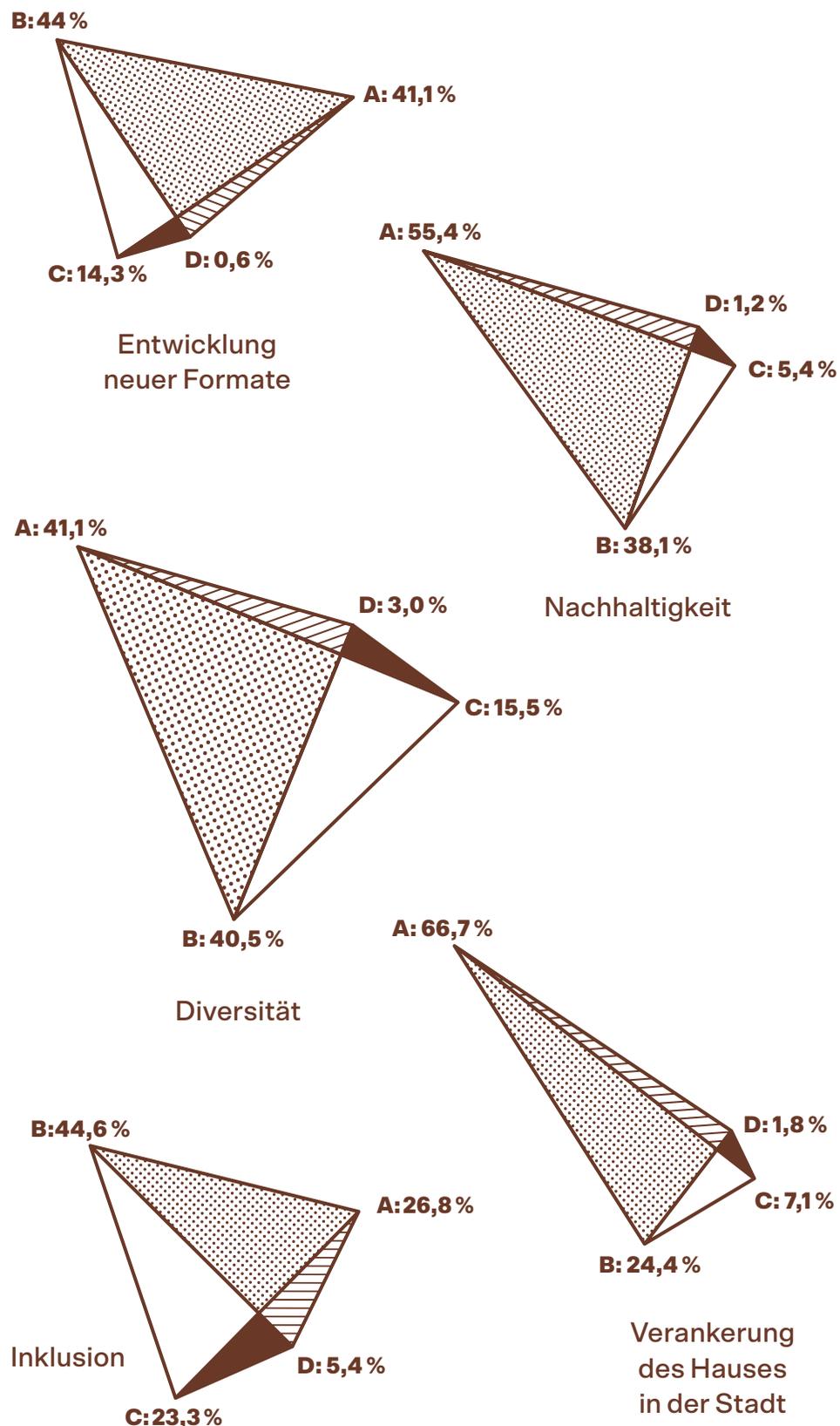
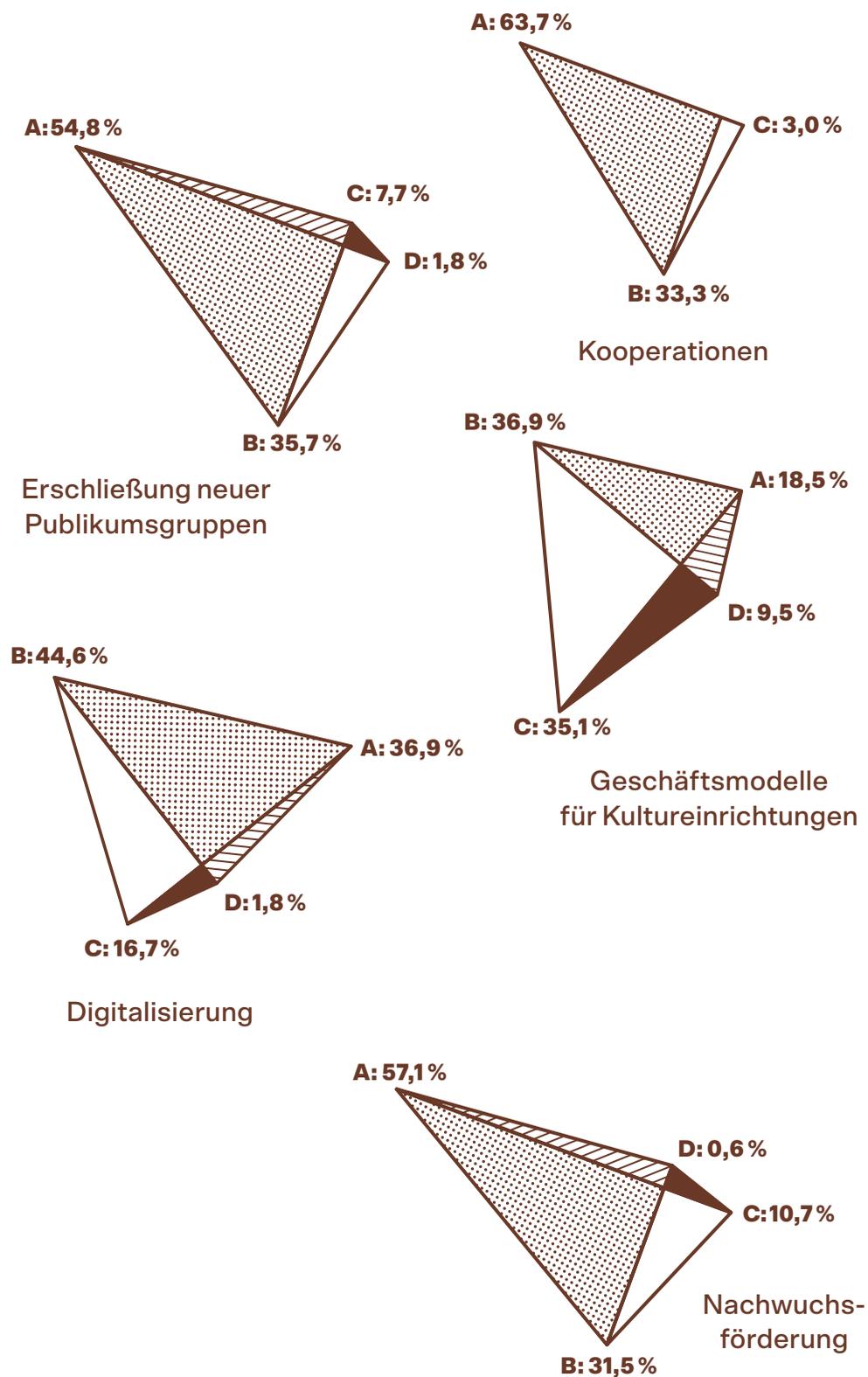
## **Jung, weiblich, divers?**

Der Blick auf die soziodemografischen Merkmale der Befragten zeigt, dass die jüngeren, unter 40-jährigen Teilnehmer\*innen dem Zukunftsthema Diversität mit 60 Prozent deutlich häufiger eine hohe Bedeutung («sehr wichtig») im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt beimessen. Auch weibliche und Teilnehmer\*innen mit Geschlechtsangabe «divers» liegen mit 85 bzw. 100 Prozent über dem Durchschnitt von 81 Prozent, was die kumulierten Werte für «wichtig» und «sehr wichtig» betrifft.

## **Darstellende und Bildende Kunst vor Musik**

Eine Differenzierung der Ergebnisse nach Sparten ergibt, dass die Bereiche Literatur/Spoken Word und Medienkunst/Film mit der Angabe, dass das Zukunftsthema Diversität «sehr wichtig» ist, weit vor den anderen möglichen Sparten liegen. Beide Sparten sind jedoch vergleichsweise klein – ihre jeweilige Zahl bewegt sich schon in der Brutto-Stichprobe im einstelligen Bereich. Bei den zahlenmäßig häufiger vertretenen Sparten Darstellende Kunst, Bildende Kunst und Musik, denen «klassische» Kulturinstitutionen wie Theater, Museum, Konzert und Opernhaus angehören, weisen die beiden ersten mit je über 50 Prozent die höchsten Werte für «sehr wichtig» auf, während das Bild in der Musik durchaus gemischt ist.

# Zukünftige Handlungsfelder: Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Handlungsfelder für Ihre Organisation in den nächsten 5—10 Jahren?



**A** → sehr wichtig  
**B** → eher wichtig  
**C** → weniger wichtig  
**D** → überhaupt nicht wichtig

## D.4 Der Kulturbetrieb ist diverser geworden ...

Um wahrgenommene Veränderungen in Bezug auf Diversität aufzuspüren, wurden die Studienteilnehmer\*innen nach diesen in den Bereichen Kulturelle Bildung, Publikum, Programm, Barrierefreiheit und Personal befragt. Der angegebene Zeithorizont betrug zehn Jahre. Da die Befragten hier nur mit «Ja» oder «Nein» antworten konnten, können die Häufigkeiten nicht im Sinne von Intensitäten interpretiert werden. Darüber hinaus ist es möglich, dass manche Veränderungen aus Sicht der Befragten leichter zu beobachten und dementsprechend stärker wahrgenommen und berichtet werden als andere.

# D.5 ... an einigen Stellen mehr, an anderen noch wenig

## **Kulturelle Bildung**

### **weit vorne**

Die stärkste wahrgenommene Veränderung ist hier für die Verstärkung der Angebote der kulturellen Bildung zu verzeichnen. Insgesamt 75 Prozent der Befragten sehen hier eine Veränderungsdynamik; bei vermittlungsauffinen und stark nutzungsorientierten Sparten wie Soziokultur/Soziokulturellen Zentren, Musikschulen und Bibliotheken auch deutlich mehr. Hier ist es möglich, einen Zusammenhang mit dem hohen Anteil von Kindern und Jugendlichen mit diversem Hintergrund an der Bevölkerung NRW zu sehen, an die sich die Angebote kultureller Bildung meist vorrangig richten. Auch wurde der Bereich der kulturellen Bildung in den vergangenen Jahren verstärkt öffentlich gefördert.

### **Mehr Diversität**

#### **bei Programm und Publikum,**

#### **wenig Veränderungen**

#### **in Personal**

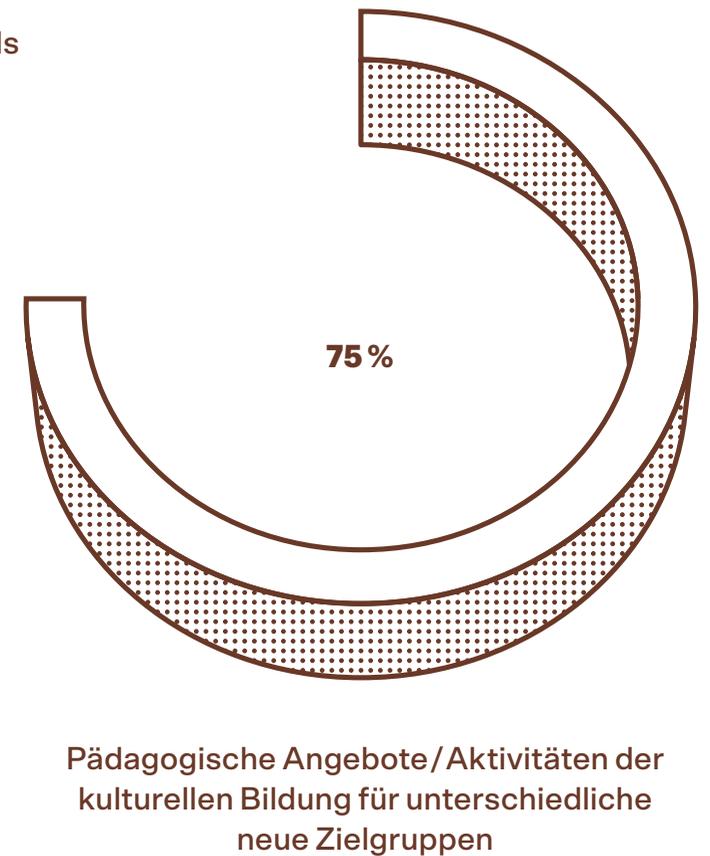
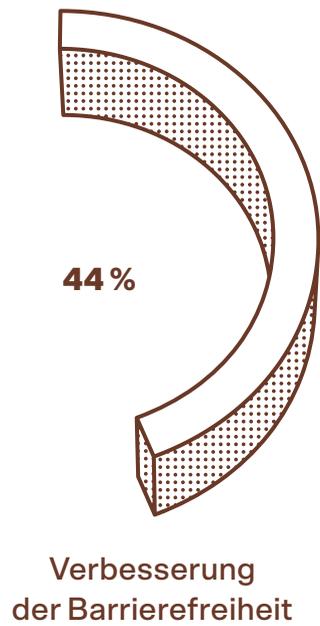
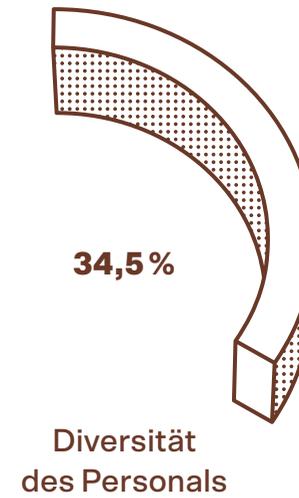
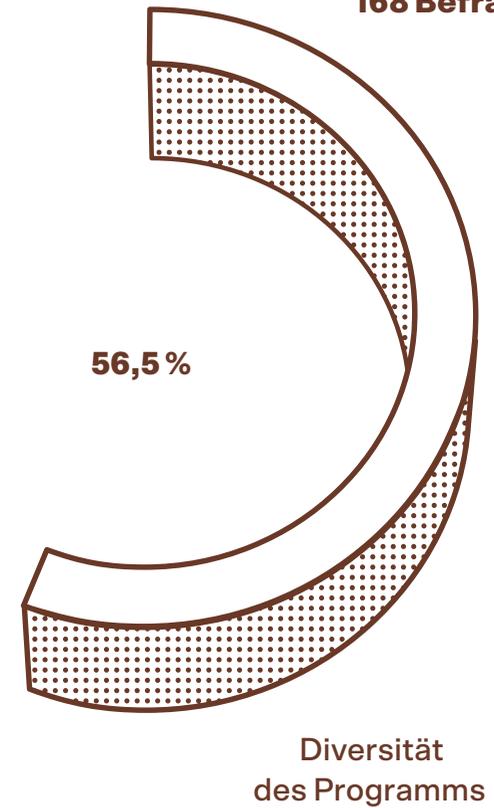
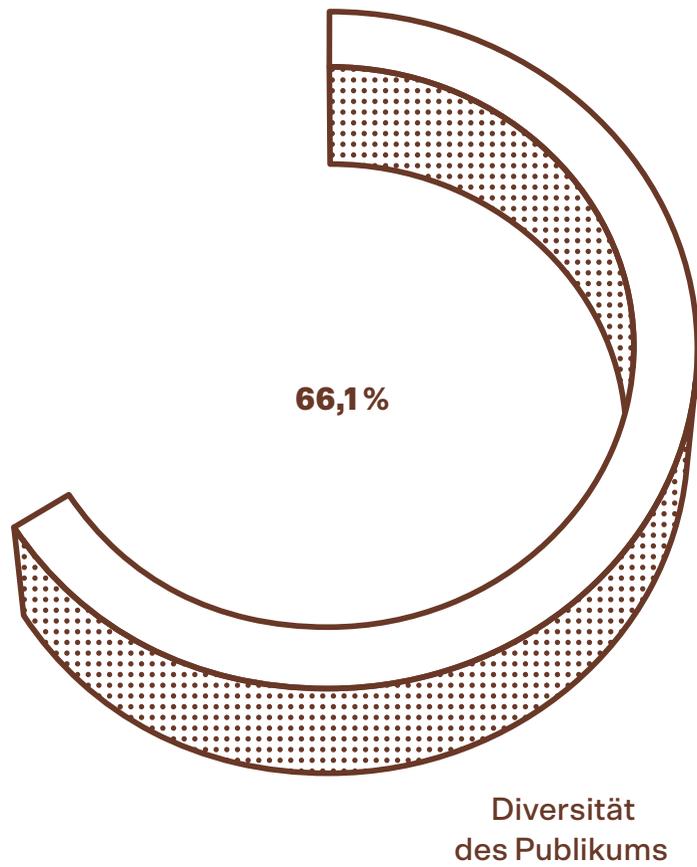
57 Prozent der Befragten stellen spürbare Veränderungen hinsichtlich der Diversität ihres Programms in den vergangenen zehn Jahren fest. Besonders hohe Quoten weisen die Sparten Literatur/Spoken Word, spartenübergreifende Einrichtungen und Bildende Kunst auf. Die Frage nach wahrgenommenen Veränderungen hinsichtlich der Diversität des jeweiligen Publikums bejahen zwei Drittel der Studienteilnehmer\* innen, am häufigsten in den Sparten Soziokultur/Soziokulturelle Zentren, Medienkunst/Film und sonstiges – alles Sparten, die einen geringen Teil der Stichprobe ausmachen. Von den zahlenmäßig am häufigsten vertretenen Sparten schätzen mit 64 Prozent vor allem Befragte aus der Darstellenden Kunst ihr Publikum als diverser ein, während die beiden anderen «Klassiker» Bildende Kunst und Musik mit 53 Prozent bzw. 42 Prozent danach folgen.

Eine spürbare Veränderung in der Diversität des Personals verzeichnen knapp 35 Prozent der Befragten. Das recht niedrige Ergebnis spiegelt die vorherigen Befunde wider, nach denen Maßnahmen mit Personalbezug bislang wenig umgesetzt werden.

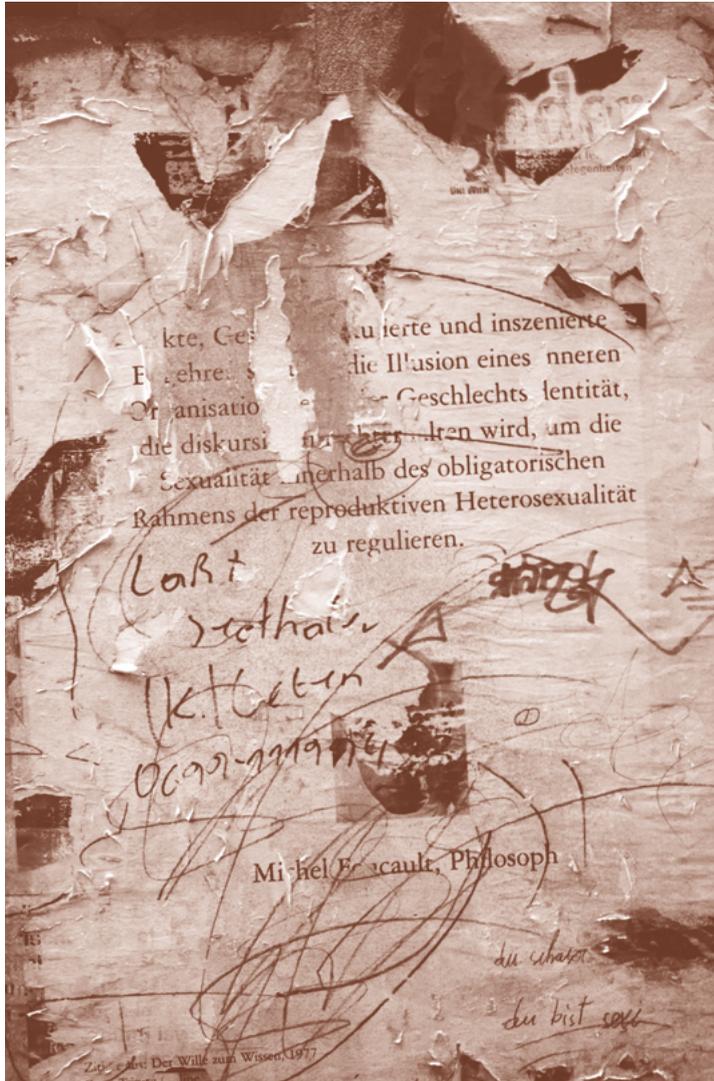
# Spürbare Veränderungen: Hat sich in Ihrer Einrichtung in den letzten Jahren etwas spürbar verändert?

168 Befragte

Ja, ...



## D.6 Diversität wird umgesetzt ...

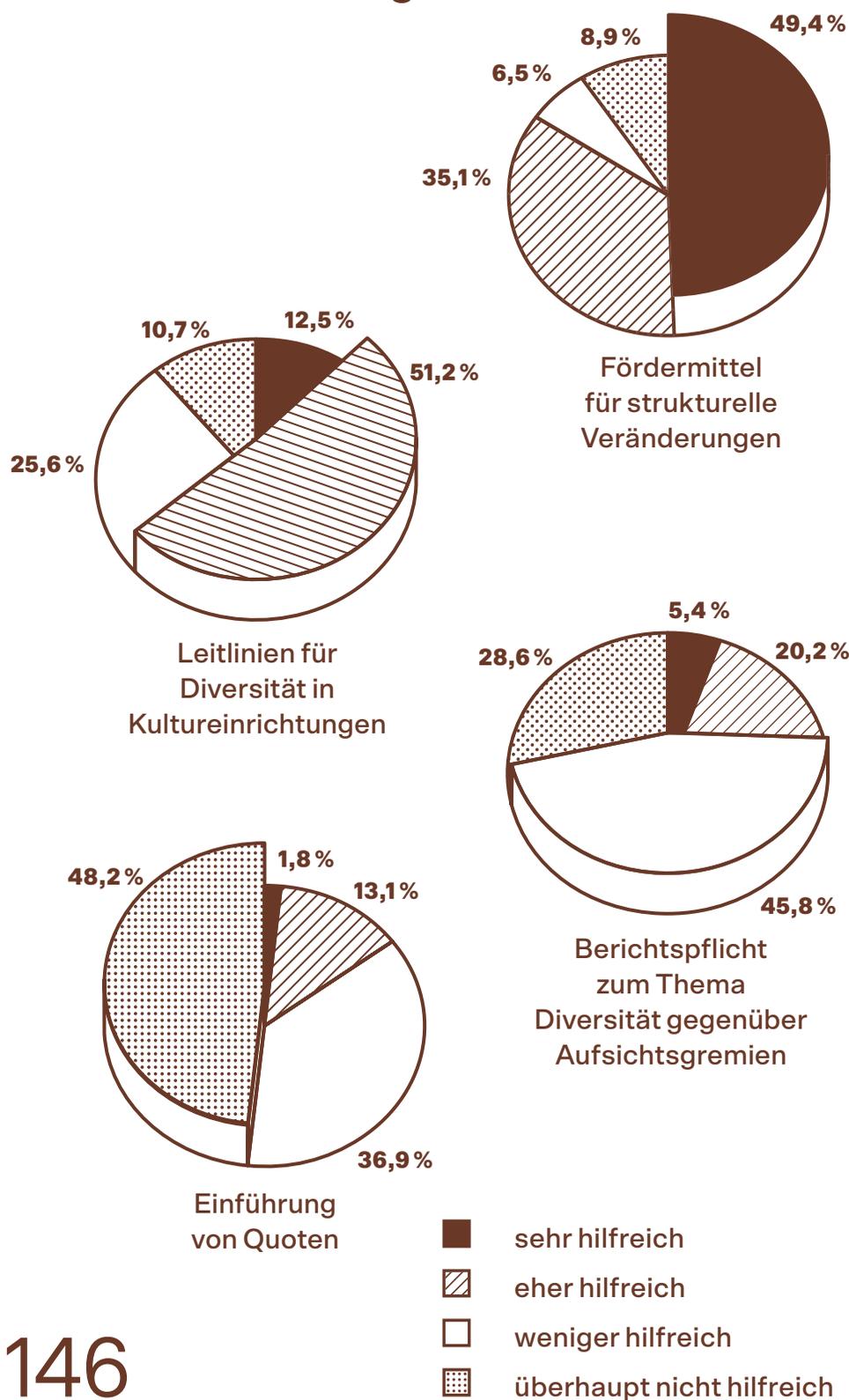


Um die Relevanz – und damit Umsetzungswahrscheinlichkeit – verschiedener Maßnahmen zu messen, wurden die Befragten gebeten, acht ausgewählte Maßnahmen zur Umsetzung von Diversität in Kultureinrichtungen anhand einer Viererskala von «sehr wichtig» bis «überhaupt nicht wichtig» zu bewerten. In einem zweiten Schritt wurde danach gefragt, inwiefern die genannten Maßnahmen in der jeweiligen Einrichtung gegenwärtig tatsächlich umgesetzt werden.

Darüber hinaus wurden die Studienteilnehmer\*innen gefragt, welche von vier ausgewählten strukturellen Maßnahmen sie in Bezug auf ihre Einrichtung als sinnvoll erachten, darunter Fördermittel für strukturelle Veränderungen, Leitlinien für Diversität in Kultureinrichtungen (vgl. *Charta der Vielfalt*), Berichtspflicht zum Thema Diversität gegenüber Aufsichtsgremien und Einführung von Quoten. Auch hier können die Antworten als Indikatoren für Akzeptanz einer Maßnahme interpretiert werden.

# Maßnahmen zur Förderung von Diversität: Welche strukturellen Maßnahmen wären aus Ihrer Sicht hilfreich zur Förderung von Diversität in Ihrer Einrichtung?

168 Befragte



## Mehr Fördermittel – mehr Diversität?

Mit einer Zustimmung von 85 Prozent schneiden unter den vier vorgeschlagenen strukturellen Maßnahmen die Fördermittel für strukturelle Veränderungen in der Bewertung der Teilnehmer\*innen am besten ab. Hierbei handelt es sich um die, vom Standpunkt der Kulturbetriebe betrachtet, am wenigsten restriktive Maßnahme.

## Kommunikation, Vernetzung und Flexibilität in der Arbeitszeit

Die am relevantesten bewerteten der ausgewählten acht Maßnahmen zur Umsetzung von Diversität im eigenen Haus sind in der Gesamtschau die Nutzung vielfältiger, zielgruppenspezifischer Kommunikationswege, gefolgt von Kooperationen und Vernetzungen mit Institutionen oder Einzelpersonen der Stadtgesellschaft und flexible Arbeitszeiten. Dieses Ranking korrespondiert teilweise mit den am häufigsten genannten Maßnahmen, die in der jeweiligen Einrichtung nach Angabe der Befragten «voll und ganz» umgesetzt werden, wobei flexible Arbeitszeiten und Kooperationen und Vernetzungen vorne liegen.

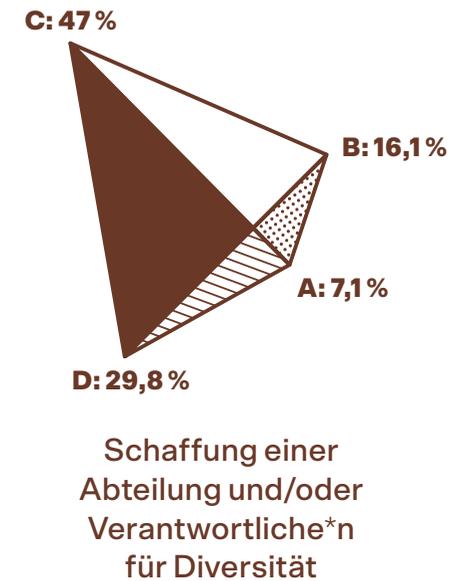
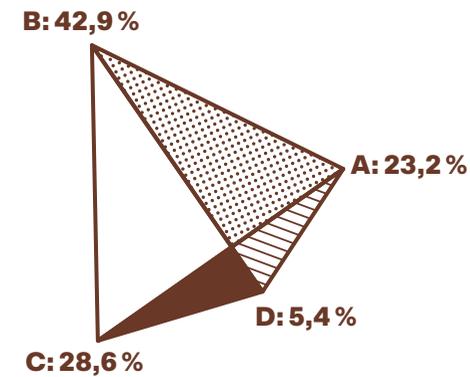
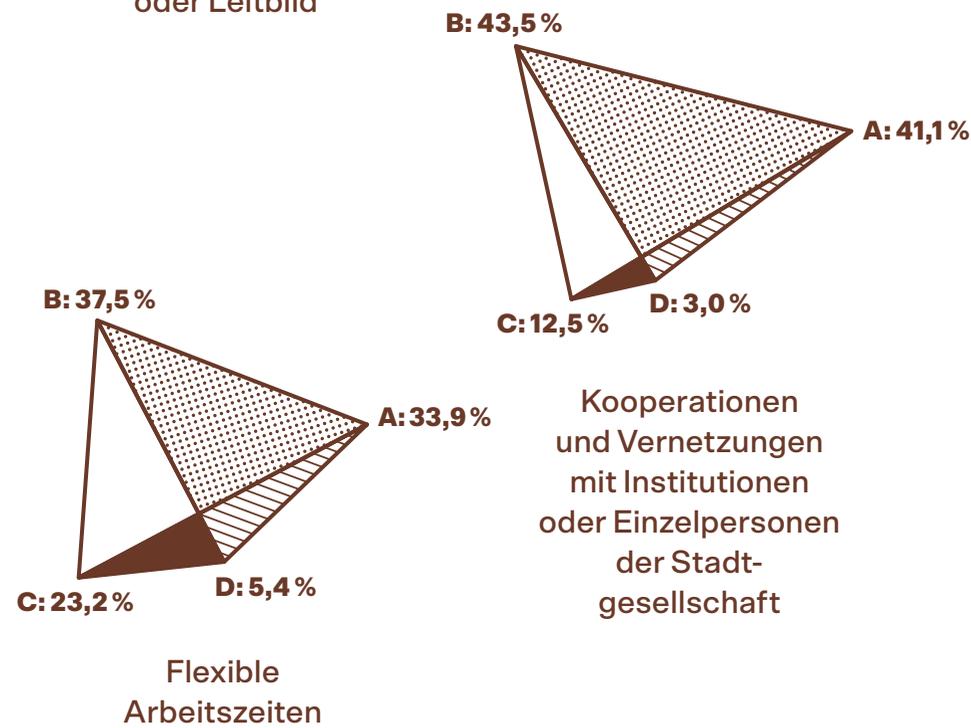
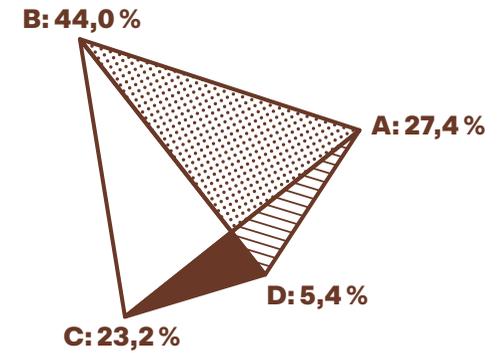
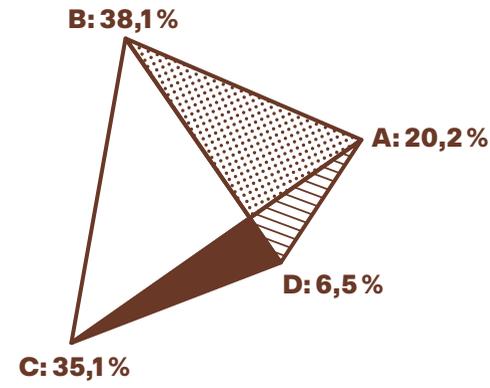
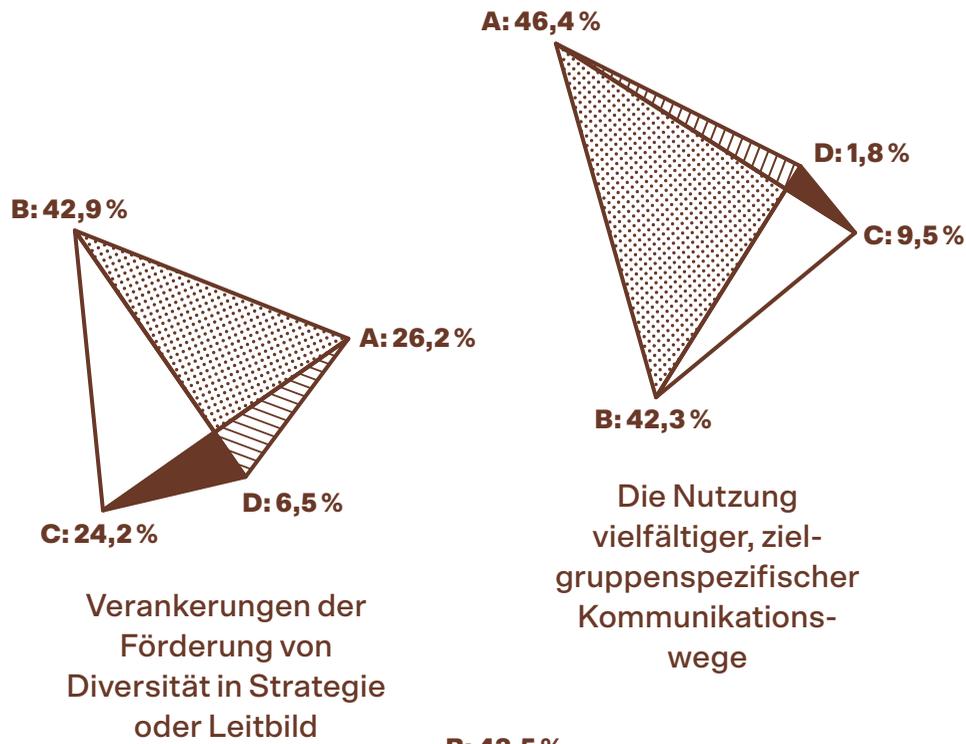
## Starke Zustimmung für Kooperationen

Die hohen Zustimmungswerte im Bereich Kooperationen und Vernetzungen mit Institutionen oder Einzelpersonen der Stadtgesellschaft spiegeln die ebenfalls hoch rangierenden Themen Kooperationen und Verankerung des Hauses in der Stadt unter den relevanten zukünftigen Handlungsfeldern aus Sicht der Kultureinrichtungen wider. So kann vermutet werden, dass Kooperationen mit den Akteur\*innen der Stadtgesellschaft bereits aktiv im Kulturbetriebsgeschäft gelebt werden und daher auf entsprechend hohe Zustimmung als mögliche Diversitätsmaßnahme treffen.

## Die Kunst der richtigen Ansprache: ein noch unerreichtes Ziel

Zwischen der wahrgenommenen Relevanz und tatsächlichen Nutzung vielfältiger, zielgruppenspezifischer Kommunikationswege liegt zwischen den relativen Häufigkeiten der Antworten «sehr wichtig» und «trifft voll und ganz zu» eine Lücke von knapp 32 Prozentpunkten, die, wenn jeweils die weniger extremen Ausprägungen «eher wichtig» und «trifft eher zu» hinzugenommen werden, noch knapp 23 Prozentpunkte beträgt. Diese Lücke entspricht der Erfahrung und spiegelt einen konkreten Bedarf wider: Viele Kultureinrichtungen äußern den Wunsch, neue Publikumsschichten zu erreichen, aber berichten einen Mangel an Erfahrungen, Wissen, Ansprechpartner\*innen und/oder entsprechenden (personellen) Ressourcen.

# Maßnahmen zur Umsetzung von Diversität – Relevanz: Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden genannten Maßnahmen?



- A** → sehr wichtig
- B** → eher wichtig
- C** → weniger wichtig
- D** → überhaupt nicht wichtig

# D.7 ... aber nicht mit allen Mitteln

## **Potenzial mit Luft nach oben: Diversität in Organisationsstruktur und Personalmanagement**

Ein mehrdeutiges Bild ergibt sich bei Maßnahmen, die direkt auf die Organisationsstruktur eines Hauses abzielen. Die Verankerung der Förderung von Diversität in Strategie oder Leitbild erhält eine Zustimmungsrate von 69 Prozent («sehr wichtig» oder «wichtig») und wird laut Angaben der Befragten von gut der Hälfte der Einrichtungen «voll und ganz» oder «eher» umgesetzt.

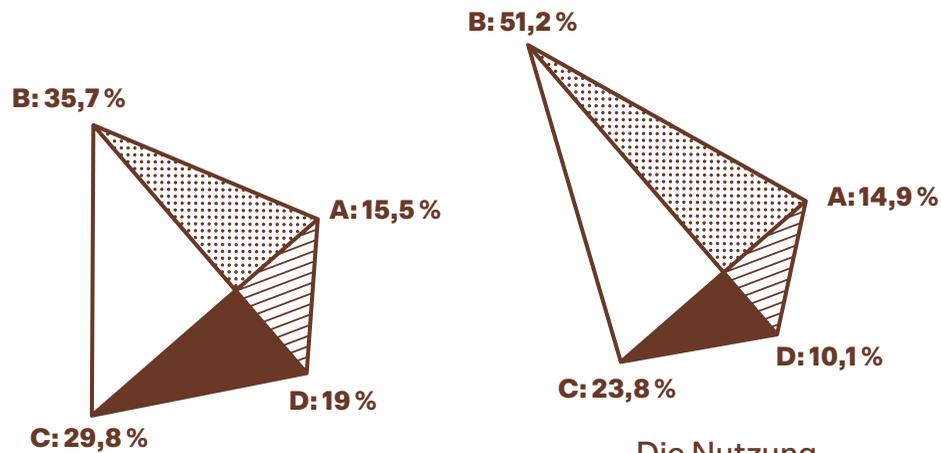
Dieser Befund passt dazu, dass, nach der Einschätzung zu strukturellen Maßnahmen gefragt, 64 Prozent der Befragten Leitlinien für Diversität in Kultureinrichtungen (vgl. *Charta der Vielfalt*) für «eher hilfreich» oder «sehr hilfreich» halten.

Während die Zustimmung der Befragten in Bezug auf «sanfte» Regelungen relativ hoch ist, wird die ebenfalls unter den strukturellen Maßnahmen vorgeschlagene Berichtspflicht zum Thema Diversität gegenüber Aufsichtsgremien von 74 Prozent der Befragten ganz oder eher abgelehnt («weniger hilfreich» bzw. «überhaupt nicht hilfreich»).

## **Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: geringe Umsetzung im Personalbereich**

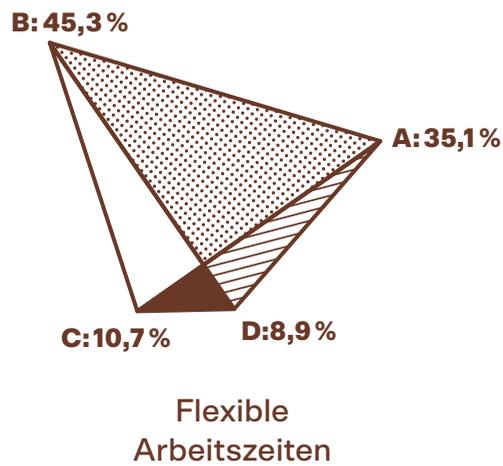
Für Maßnahmen, bei denen Einschätzung der Relevanz und Umsetzungsgrad weit auseinanderliegen, stellt sich die Frage, wie diese Lücke begründet ist und ob die Umsetzung eine Frage der Zeit oder des Mangels an Möglichkeiten ist. Dies betrifft auch und vor allem den Bereich Personal: Die Sensibilisierung für Führungskräfte und Mitarbeitende zum Thema Diversity erhält eine Zustimmungsrate von 71 Prozent, die sich in der Umsetzung bisher noch wenig widerspiegelt. Bei den Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalauswahl beträgt der Abstand zwischen geäußertem Wunsch und Wirklichkeit 24 Prozentpunkte. Am ehesten werden solche Maßnahmen in großen Betrieben (Mitarbeiter\*innenzahl und Etat) oder im Bereich Soziokultur umgesetzt.

# Maßnahmen zur Umsetzung von Diversität – Umsetzung: Welche der genannten möglichen Maßnahmen zur Umsetzung von Diversität werden gegenwärtig in Ihrer Einrichtung umgesetzt?

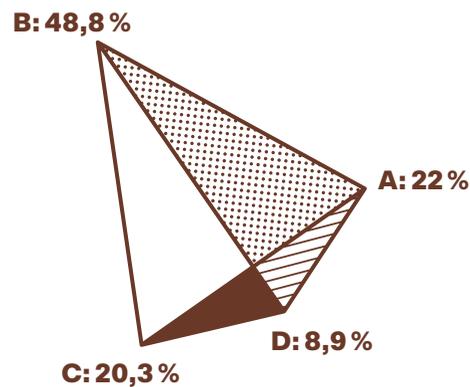


Verankerungen der Förderung von Diversität in Strategie oder Leitbild

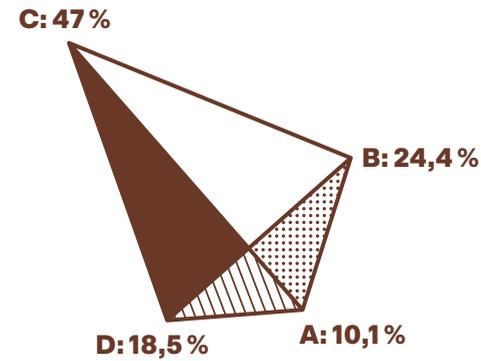
Die Nutzung vielfältiger, zielgruppenspezifischer Kommunikationswege



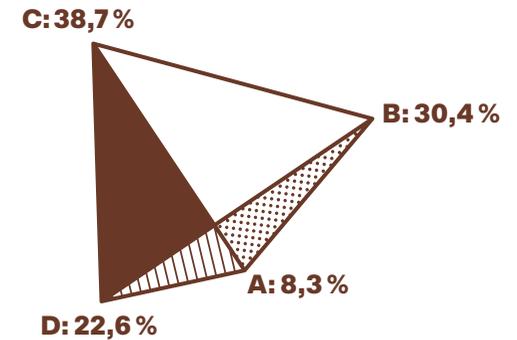
Flexible Arbeitszeiten



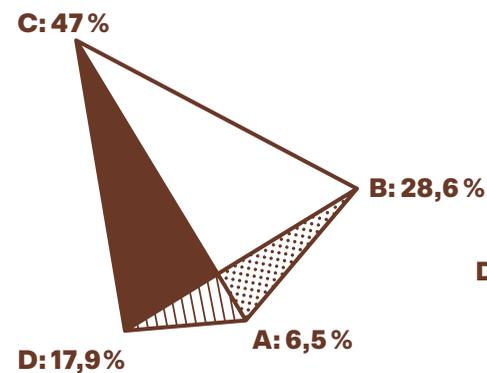
Kooperationen und Vernetzungen mit Institutionen oder Einzelpersonen der Stadtgesellschaft



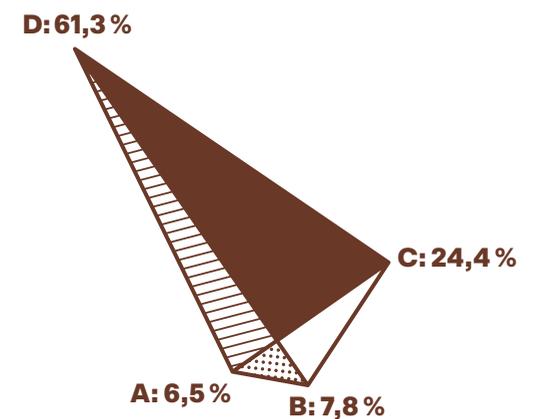
Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalauswahl



Sensibilisierung für Führungskräfte und Mitarbeitende zum Thema Diversity



Gezielte Einbindung von Vertreter\*innen unterrepräsentierter Gruppen bei der Entwicklung des Programms



Schaffung einer Abteilung und/oder Verantwortliche\*n für Diversity

- A** → trifft voll und ganz zu
- B** → trifft eher zu
- C** → trifft eher nicht zu
- D** → trifft überhaupt nicht zu

## Quote –

### nein danke?

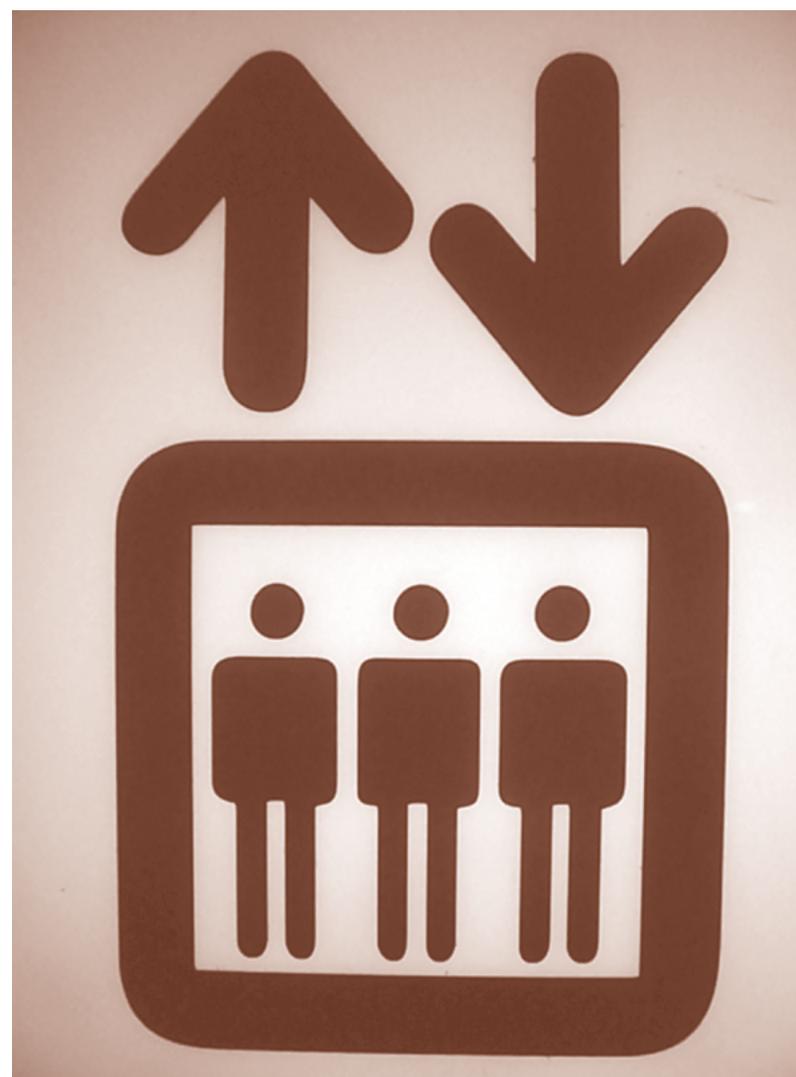
Nach den strukturellen Maßnahmen gefragt, bewerten 15 Prozent der Befragten die Einführung von Quoten als «eher hilfreich» oder «sehr hilfreich(es)» Instrument. Fast die Hälfte aller Befragten findet, dass Quoten «überhaupt nicht hilfreich» sind. Mit knapp 24 Prozent bis zu einem Drittel genereller Zustimmung sind die Befragten aus den spartenübergreifenden Einrichtungen, Soziokultur/soziokulturellen Zentren und Medienkunst/Film (aufsteigende Zustimmungswerte) am ehesten für eine Quote zu gewinnen – wiederum eher selten vertretene Sparten und immer noch bei überwiegend ablehnenden Anteilen. Vor dem Hintergrund dieses Stimmungsbildes wäre es interessant, der Ablehnung gegenüber Quotenregelungen mittels qualitativer Befragungen (Tiefeninterviews, Fokusgruppen) auf den Grund zu gehen.

## Diversitätsbeauftragte und Agent\*innen:

### Nischendasein auch in den Umfragen

Die geringsten Zustimmungswerte erhält unter den acht vorgeschlagenen Maßnahmen nach der Befragung die Maßnahme Schaffung einer Abteilung und/oder Verantwortliche\*n für Diversität, die insgesamt 77 Prozent der Befragten für weniger wichtig oder überhaupt nicht wichtig befinden. Während die übrigen 23 Prozent diese Maßnahme für «sehr wichtig» oder «eher wichtig» halten, geben 14 Prozent aller Befragten an, eine solche Maßnahme «voll und ganz» oder «eher» umzusetzen.

Die geringe Zustimmungsrate und Umsetzungsquote könnten teilweise damit erklärt werden, dass sich für kleinere Organisationen eine eigene Abteilung oder Beauftragte\*r wenig «lohnt». Tatsächlich zeigen die Ergebnisse, dass eine Spezialisierung innerhalb eines Hauses mit Abstand am häufigsten in Betrieben mit mindestens 250 Mitarbeiter\*innen und einem Jahresumsatz von mehr als zehn Millionen umgesetzt wird. Darunter sinken sowohl wahrgenommene Relevanz als auch Umsetzung deutlich.



# D.8 Sonstige Befunde

## **Bedenken gegenüber Diversität**

Die Frage nach Vorbehalten gegenüber dem Thema Diversität wurde bewusst projektiv gestellt, weil davon auszugehen ist, dass damit real vorhandene Einwände, Bedenken oder gar Ressentiments besser zum Ausdruck kommen können. Der Nachteil dieser indirekten Thematisierung ist freilich, dass nicht klar zu unterscheiden ist, wer die formulierten Bedenken nur weitergibt – und wer sich eventuell mit ihnen auch selbst identifiziert. Für die Adressierung der teilweise durchaus verständlichen und vor allem auf jeden Fall ernst zu nehmenden Einwände ist es indessen nicht entscheidend, ob die Antwortenden hier nur als Übermittler\*innen oder gar Kritiker\*innen der kolportierten Bedenken oder selbst als Bedenkenträger\*innen agieren.

28 Prozent aller Befragten gaben an, dass ihnen Bedenken gegenüber Diversität bekannt seien, wobei mit zunehmender Größe der Einrichtungen entweder die Bedenken kleiner werden – oder es den Befragten weniger opportun erschien, sich in diesem Diversity-Fragebogen zu Bedenken zu äußern. Einige typische Beispiele aus den Freitextantworten, in denen die Vorbehalte ausgeführt werden: //

«  
Viele Kultureinrichtungen verlassen sich auf ihr Standardpublikum und scheuen das Risiko.

Prof. Dr.  
Heiner Barz

Kosten! Kosten! Kosten!  
Teilweise Vorbehalte wegen  
der durch Umgang mit  
Diversität verbundenen  
Veränderungen. (Bringt zu  
viel Unruhe, ist nicht zu leisten,  
wo bleiben die « eigenen »  
Interessen...)

Workshops werden als  
Belehrung oder Strafe  
missverstanden – Warum  
kümmert man sich denn  
nicht um andere Besucher-  
gruppen – Wir sind doch  
keine Rassisten, nur weil  
hier keine Ausländer  
arbeiten, warum soll sich  
was ändern?

Der klassische Kulturbetrieb  
sei für Bürger mit Migrations-  
hintergrund nicht interessant.

Das Totschlagargument  
ist fehlendes Geld!

Wir machen Programm  
für alle und keine  
speziellen Programme für  
z.B. Migranten, da wir das  
auch diskriminierend  
finden.

Warum werden die  
begrenzten Ressourcen für  
Randgruppen eingesetzt?  
Sollte man die Mittel besser  
für die Hauptzielgruppe  
einsetzen? (Tut man. Für  
Flüchtlinge wurde über  
Projekte zusätzliches Geld  
eingeworben. Aber die  
Fragen kommen.)

Manche MA am Haus denken, ein migrantischer Hintergrund würde reichen, um momentan einen Job hier zu bekommen.

Wir haben leider immer wieder die Erfahrung gemacht, dass etwa Vorstellungen mit zusätzlichen Angeboten zur Barrierefreiheit von Besuchern, die auf diese Angebote nicht angewiesen sind, eher gemieden werden, selbst wenn man ihnen erklärt hat, dass diese Angebote die anderen Besucher überhaupt nicht beeinträchtigen.

»

**Bewertungen von  
Diversitäts-Maßnahmen,  
Vorschläge und Ergänzungen  
der Befragten**

Dass die Einschätzungen in der Frage der sinnvollen und nützlichen Maßnahmen auseinandergehen, zeigen auch die sehr heterogenen eigenen Vorschläge bzw. Ergänzungen in diesem Kontext: //

«  
Weniger Reden und Planen. Mehr Handeln und Fördern! Deutlich weniger Bürokratie! Mehr Mut zum Risiko!

Diversität ist vor allem ein politisches Schlagwort, das wenig mit der Realität der Arbeit in einem Museum zu tun hat. Wir schaffen seit jeher Angebote für alle kulturell interessierten Menschen, unabhängig von deren Geschlecht, Hautfarbe oder sozialer Stellung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen sich dabei als Team, in das jeder seine Sichtweisen und Erfahrungen einbringen kann.

Ich befürworte die Berichtspflicht, nur wäre dann die Struktur der Aufsichtsgremien zu beachten. Verpflichtung zu Fortbildungsprogrammen, Diversitätsbeauftragte in allen öffentlichen Institutionen einsetzen als Stabsstelle.

Beratungsangebote zu Diversitätsthemen wie z. B. durch die Zukunftsakademie NRW angeboten.

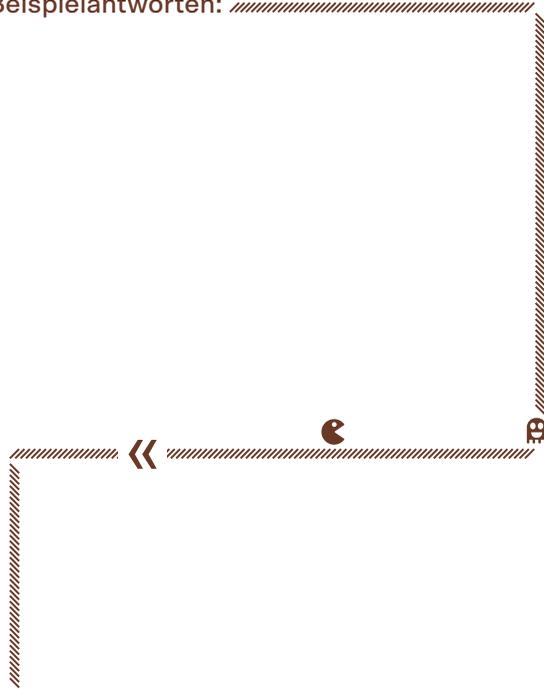
Entlastung der Träger von Bürokratie, mehr Planungsfreiheit und -sicherheit.

Budgeterhöhung für Kultureinrichtungen und zielgerichteter Einsatz für Diversität.

»

Auf die offene Frage, was den Einrichtungen bei der Umsetzung von Diversität helfen würde, zeichnet sich ein einziger Schwerpunkt ab: mehr Geld. Die Antworten von immerhin 42 Prozent aller Befragten gehen in diese Richtung: «Erhöhung der finanziellen Mittel», «ein größerer Stellenplan», mehr Mittel, «um Bewerbern aus dem Ausland bessere Verträge anbieten zu können» sind typische Antworten. Abschließend wurden sechs beispielhaft ausgewählte Support-Angebote zum Kontext Diversität genannt, die die Teilnehmer\*innen der Studie danach bewerten sollten, inwieweit sie ihnen interessant oder weniger interessant erscheinen. Im Ergebnis kann zusammenfassend festgehalten werden, dass alle genannten Angebote auf Interesse stoßen – allerdings nicht bei allen Befragten.

Informationsangebote (wie Newsletter, Dossiers; 78 Prozent) sowie Fortbildungen (Diversity Trainings etc.; 77 Prozent), aber auch Porträts beispielhafter Kultureinrichtungen (Mapping; 69 Prozent) stoßen bei zwei Drittel bis drei Viertel der Befragten auf Interesse. Ebenfalls auf Interesse, wenn gleich auf niedrigerem Niveau (nämlich ungefähr bei der Hälfte der Befragten), stoßen die Angebote von Expert\*innenpools für Dienstleistungen (57 Prozent) oder für Jurys und Gremien (45 Prozent) sowie Beratungsangebote (z. B. Sprechstunden; 53 Prozent). Auch hier wurde die Möglichkeit gegeben, auf eventuell fehlende Angebote hinzuweisen. Einige Beispielantworten:



Finanzielle Förderung,  
bessere Ausbildung junger  
Fachkräfte an Universitäten.

Kostenlose Angebote für  
Supervision und Coaching  
vor Ort.

Zertifizierung.

Förderung kompetenter  
öffentlicher Debatte.  
Förderung von Programmen,  
die tatsächlich kulturelle  
Diversität realisieren und  
präsentieren. Es ist interes-  
sant, dass Ihre Vorschläge  
primär die Vermittlung auf  
gehobenem VHS-Niveau  
ansprechen und in keinem  
einzigem Vorschlag die  
tatsächliche Umsetzung  
kultureller Diversität in  
kulturellen und künstlerischen  
Programmen und Projekten  
auch nur erwähnen oder  
erwägen!

## Typologie

Ein Versuch, die durchaus heterogenen Befunde zu verdichten, wurde in der hier vorgestellten Studie schließlich in Form einer Typologie unternommen, in der die Befragten im Hinblick auf ihre Haltung zu Diversität vier Typen zugeordnet wurden.<sup>11</sup>

- ↳ **36 Prozent verkörpern den Typus «Vorreiter» – hier wird eine Diversität sowohl grundsätzlich als relevantes Zukunftsthema wahrgenommen als auch in der eigenen Einrichtung im Alltag praktiziert.**
- ↳ **29 Prozent wurden dem Typus «Engagierte» zugeordnet – hier wird Diversität ebenfalls bejaht, aber mit etwas zurückgenommener Intensität.**
- ↳ **14 Prozent wurden als Typus «Abwartende» identifiziert – für sie ist Diversität zwar nicht unbedeutend, aber vor allem in Zukunft wichtig.**
- ↳ **Schließlich gehören immerhin 20 Prozent zum Typus «Skeptiker» – d. h., dass sie in dem Thema Diversität kein relevantes Handlungsfeld sehen und ihm dementsprechend in ihrer Einrichtung auch keinen Stellenwert zusprechen.**

Dass sich die verschiedenen Typen recht unterschiedlich in den einzelnen Kunstsparten präsentieren, bestätigen die in diesem Bericht oben vorgestellten Branchenunterschiede – andererseits sollten hier keine vorschnellen Schlüsse gezogen werden, denn die Sparten sind doch auch sehr unterschiedlich aufgestellt. Zudem kann die Arbeitsweise der wenigen Mitarbeiter\*innen eines Literaturbüros – um ein hier passendes Beispiel zu wählen – kaum mit derjenigen großer Belegschaften und der Zielgruppen eines Orchesters oder eines Schauspielhauses verglichen werden.

## Fazit

Die Online-Erhebung hat einen erfreulich hohen Rücklauf erzielt und ein vielschichtiges Bild der Anstrengungen ergeben, die Kultureinrichtungen in NRW in der Bemühung um Diversität bereits unternommen. Sie veranschaulicht auch nach wie vor existierende Barrieren und Bereiche, in denen weiter Handlungsbedarf besteht. Es wurde deutlich, dass Informations- und Trainingsangebote sowie die Vorstellung von Best-Practice-Beispielen auf ein durchaus breites Interesse bei den mit Führungsaufgaben betrauten Verantwortlichen der Kultureinrichtungen stoßen.

Die aktuelle Situation kann zusammenfassend so charakterisiert werden, dass es eine starke Bejahung von Diversity-Themen gibt. Allerdings zeigt sich ebenfalls, dass im Kontext der verschiedenen anderen Zukunftsthemen das Thema Diversity doch relativ weit unten rangiert. Auch finden sich bei relevanten Teilgruppen Vorbehalte. Schließlich werden auch strukturelle Barrieren und Handlungsmöglichkeiten sichtbar, die für die Kulturpolitik und die in Kunst und Kultureinrichtungen praktisch Tätigen Lösungsperspektiven aufzeigen können. Die Ergebnisse lassen also keinesfalls den Schluss zu, dass Diversität flächendeckend implementiert sei. Sie geben allerdings durchaus Anlass für den Befund, dass zu diesem Thema inzwischen gerade im Kulturbereich eine vergleichsweise große Sensibilität vorliegt.

<sup>11</sup>  
Es handelt sich um eine deskriptive Typologie, die aus einer Kombination von Antworten zur wahrgenommenen Relevanz von Diversität konstruiert wurde.

# D.9 Quellen

- Aikins, Joshua Kwesi/  
Gyamerah, Daniel  
(2016)  
Handlungsoptionen zur  
Diversifizierung des Berliner  
Kultursektors (Studie von  
Citizens for Europe, Berlin).  
Verfügbar unter:  
vielfaltentscheidet.de/  
wp-content/uploads/2017/04/  
Final-f%C3%BCr-Webseite\_  
klein.pdf (01.08.2019)
- Arts Council England  
(2019)  
Equality, Diversity and the  
Creative Case.  
Verfügbar unter:  
artscouncil.org.uk/sites/  
default/files/download-file/  
Diversity\_report\_1718.pdf  
(01.08.2019)
- Barz, Heiner  
(2006)  
Lebenswelt und Kultur-  
interesse – Soziale Voraus-  
setzungen kultureller  
Beteiligung.  
In: Kulturpolitische  
Gesellschaft e. V. (Hrsg.):  
publikum.macht.kultur.  
Kulturpolitik zwischen  
Angebots- und  
Nachfrageorientierung.  
Essen: Klartext Verlag.  
S. 46—53
- Barz, Heiner  
(2007)  
Interessiert an Kunst:  
Der Kulturnutzer im Blick der  
Bildungsforschung.  
In: Kulturstiftung der  
Öffentlichen Versicherungen  
Oldenburg (Hrsg.):  
kunst\_publikum.  
Dokumentation des  
Symposiums im Stadtmuseum  
Oldenburg am 4. Mai 2007.  
Oldenburg. S. 6—12
- Barz, Heiner/Cerci, Meral  
(2015)  
Frauen in Kunst und Kultur.  
Wiesbaden: Springer  
Fachmedien
- Bertelsmann-Stiftung  
(2007)  
Gesellschaftliche Kosten  
der Nichtintegration  
von Zuwanderinnen und  
Zuwanderern in Kommunen.  
Verfügbar unter: tirol.  
gv.at/fileadmin/themen/  
gesellschaft-soziales/  
integration/downloads/  
Leitbild-neu-Stand\_  
Jaenner\_2009/AK2-  
Wirtschaft/Bertelsmann-  
KostenNichtintegration-D07.  
pdf (01.08.2019)
- Boston Consulting Group  
(2009)  
Standortfaktor Bildungsinte-  
gration. München: The Boston  
Consulting Group GmbH
- Bührmann, Andrea D.  
(2015)  
Die Bearbeitung von Diversität  
in Organisationen – Plädoyer  
zur Erweiterung bisheriger  
Typologien.  
In: Hanappi-Egger, Edeltraud/  
Bendl, Regine (Hrsg.): Diver-  
sität, Diversifizierung und (Ent-)  
Solidarisierung. Wiesbaden: VS  
Verlag für Sozialwissen-  
schaften. S. 109—126
- Cerci, Meral/Jerman, Tina  
(2011)  
Interkulturelle Öffnung  
der kulturellen Bildung.  
In: Bundeszentrale für  
politische Bildung (Hrsg.):  
Online-Dossier Kulturelle  
Bildung.  
Verfügbar unter:  
bpb.de/gesellschaft/kultur/  
kulturelle-bildung/60118/  
interkulturelle-publikums-  
entwicklung?p=all (01.08.2019)
- Charta der Vielfalt & EY GmbH  
(2016)  
Diversity in Deutschland.  
Studie anlässlich des  
zehnjährigen Bestehens der  
Charta der Vielfalt.  
Stuttgart: Ernst & Young
- Deutsche UNESCO-  
Kommission  
(2017)  
Freiheit. Vielfalt. Innovation.  
Monitoring 2017—2020.  
Verfügbar unter: unesco.de/  
media/849 (01.08.2019)
- Florida, Richard  
(2002)  
The Rise of the Creative Class.  
New York: Basic Books
- Forschungsbereich beim  
Sachverständigenrat deutscher  
Stiftungen für Integration und  
Migration (SVR) GmbH (Hrsg.)  
(2018)  
Integration in Nordrhein-  
Westfalen. Sonderauswertung  
des SVR-Integrationsbaro-  
meters 2018. Berlin: SVR
- Georgi, Viola B.  
(2015)  
Integration, Diversity, Inklusion.  
Anmerkungen zu aktuellen  
Debatten in der deutschen  
Migrationsgesellschaft.  
In: Die Zeitschrift für  
Erwachsenenbildung 02/2015,  
S. 25—27.  
Verfügbar unter: wbv.de/  
journals/zeitschriften/  
die-zeitschrift-fuer-  
erwachsenenbildung/shop/  
detail/6/Detail/0/1/DIE1502W/  
special/jahrgang/2015.html  
(01.08.2019)

- Jerman, Tina (Hrsg.) (2008) Kunst verbindet Menschen. Interkulturelle Konzepte für eine Gesellschaft im Wandel. Bielefeld: transcript
- Keuchel, Susanne (2015) Das 1. InterKulturBarometer – Zentrale Ergebnisse zum Thema Kunst, Kultur und Migration. In: Kulturelle Bildung Online. Verfügbar unter: [kubi-online.de/artikel/1-interkulturbarometer-zentrale-ergebnisse-zum-thema-kunst-kultur-migration](http://kubi-online.de/artikel/1-interkulturbarometer-zentrale-ergebnisse-zum-thema-kunst-kultur-migration) (01.08.2019)
- Keuchel, Susanne (2016) Zur Diskussion der Begriffe Diversität und Inklusion – mit einem Fokus auf die Verwendung und Entwicklung beider Begriffe in Kultur und Kultureller Bildung. In: Gerland, Juliane/Keuchel, Susanne/Merkt, Irmgard (Hrsg.): Kunst, Kultur und Inklusion. Teilhabe am künstlerischen Arbeitsmarkt. S. 21—29. Regensburg: ConBrio. Verfügbar unter: [kubi-online.de/artikel/zur-diskussion-begriffe-diversitaet-inklusion-einem-fokus-verwendung-entwicklung-beider](http://kubi-online.de/artikel/zur-diskussion-begriffe-diversitaet-inklusion-einem-fokus-verwendung-entwicklung-beider) (01.08.2019)
- Keuchel, Susanne/Larue, Dominic (2011) Kulturwelten in Köln. Eine empirische Analyse des Kulturangebots mit Fokus auf Internationalität und Interkulturalität. Hrsg. vom Zentrum für Kulturforschung. Köln: ArCult Media
- Keuchel, Susanne/Wagner, Ernst (2012) Poly-, Inter-und Transkulturalität. In: Bockhorst, Hildegard/Reinwand, Vanessa-Isabelle/Zacharias, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Kulturelle Bildung. München: kopaed. S. 33—52. Verfügbar unter: [kubi-online.de/artikel/poly-inter-transkulturalitaet](http://kubi-online.de/artikel/poly-inter-transkulturalitaet) (01.08.2019)
- Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2017) Kulturförderbericht 2016 des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf: MKW.NRW
- PageGroup (2016) Vielfalt wagen – Diversity als Erfolgsrezept. Düsseldorf: PageGroup International
- Terkessidis, Mark (2010) Interkultur. Berlin: Suhrkamp
- Thomas, David A. / Ely, Robin J. (1996) Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review, September/October 1996. S. 1—14
- Wagner, Bernd (2012) Von der Multikultur zur Diversity. In: Bockhorst, Hildegard/Reinwand, Vanessa-Isabelle/Zacharias, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Kulturelle Bildung. München: kopaed. S. 245—251. Verfügbar unter: [kubi-online.de/node/3264](http://kubi-online.de/node/3264) (01.08.2019)
- Welsch, Wolfgang (1995) Transkulturalität. Zur veränderten Verfasstheit heutiger Kulturen. In: Institut für Auslandsbeziehungen (Hrsg.): Migration und Kultureller Wandel. Schwerpunktthema der Zeitschrift für Kulturaustausch, 45/1995. S. 39—44
- Welsch, Wolfgang (2013) Transkulturalität und Zukunft von Stadtgesellschaft. Vortrag anlässlich der Eröffnungsfeier der Zukunftsakademie NRW e. V. Verfügbar unter: [zaknrw.de/files/redaktion/Texte/welsch\\_transkulturalitaet-und-zukunft-von-stadtgesellschaft.pdf](http://zaknrw.de/files/redaktion/Texte/welsch_transkulturalitaet-und-zukunft-von-stadtgesellschaft.pdf) (01.08.2019)
- ZAK NRW Zukunftsakademie/ Institut für soziale Innovation (2017) Dokumentation Fachtreffen «Diversität in der kulturellen Bildung und Vermittlung». Verfügbar unter: [http://www.zaknrw.de/files/redaktion/downloads/fachtreffen\\_dokumentation\\_pc.pdf](http://www.zaknrw.de/files/redaktion/downloads/fachtreffen_dokumentation_pc.pdf) (01.08.2019)



|||

change



III Alles bleibt  
anders

—

vieles  
wird  
anders

Change im  
Kulturbetrieb

# III Change

# Inhalt

178	A	Einleitung
180	B	Loslegen! Fünf Ideen für Öffnung
184	C	Schritt für Schritt: Eine Handreichung für Kulturbetriebe
200	D	Das sagen die anderen:
200	D.1	Are we still contemporary?
206	D.2	Dos and Don'ts
214	E	Was machen die anderen?
214	E.1	Interview mit Apostolos Tsalastras und Inez Boogaarts
222	E.2	Auf jeden Fall Mittelstrecke, vielleicht sogar Marathon. Irritieren. Inspirieren. Mobilisieren.
232	E.3	Diversify! Eine Ermutigung zum Schluss

# A Einleitung

Deswegen sind und waren die Macher\*innen und Ermöglicher\*innen von Theaterstücken, Musikkonzerten, Ausstellungen und vielfältigen Angeboten der Kulturellen Bildung und Vermittlung die erste Adresse der ZAK NRW, wenn es um die Projektplanung und -gestaltung geht.

Nicht überraschend kamen vor allem diejenigen auf uns zu, die sich bereits mit dem Thema Wandel, Öffnung und Diversität auseinandergesetzt haben. Aber auch hier zeigte sich, dass tatsächliche Änderungen außer einer grundsätzlichen Bereitschaft oft Begleitung und Unterstützung benötigen. Hier hat die ZAK NRW einen wesentlichen Schwerpunkt ihrer Arbeit gesehen und ist das Thema Öffnung in Kulturinstitutionen systematisch angegangen – die Rede ist von **Change Management**.

Change Management – klingt wie viele Moderationskarten und bunte Flipchartblätter? Ein bisschen ist da dran und oft ein wenig fremd für Kultur-Professionals, die sich – zum Glück – stark mit Inhalten identifizieren

und sich nicht tagtäglich mit Strukturen und Organisationsstrategien beschäftigen. Aber Wandel erfordert Systema-

tik und Methodik – etwa in Form eines gemeinsamen Leitbildes, einer Diversitätsstrategie, die für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar ist. Und ein solches zu erstellen ist oft einfacher gesagt als getan.

Die ZAK NRW sieht ihre Aufgabe in der professionellen Beratung, aber vor allem auch in der ermutigenden Unterstützung für diejenigen in der Intendanz oder Vermittlungsabteilung, dem Kulturdezernat oder der städtischen Musikschule, hinter oder auf der Bühne, die den Wandel und die Öffnung vorantreiben möchten. Daher haben wir unsere Erfahrungen in und mit dem Kulturbetrieb in die wichtigsten Erkenntnisse gegossen, die auch anderen Mut machen sollen. Mit **Fünf Ideen für Öffnung** geht es los als Inspiration und auch Checkliste für einen erfolgreichen Start Richtung Öffnung. Danach präsentieren wir Ergebnisse aus Projekten mit Institutionen, die sich mit diversitätsorientierter Strategieentwicklung beschäftigt haben: Die Kurzform unserer **Handreichung für Kulturbetriebe** ist ein Extrakt aus den Erkenntnissen, welche die ZAK NRW in Zusammenarbeit mit Institutionen und freien Akteur\*innen, vor allem aber aus den Kooperationsprojekten mit der Stadt Oberhausen und dem Ringlokschuppen Ruhr gewonnen hat.

Mehr Diversität im Kulturbetrieb ist nur in Zusammenarbeit mit den Kultureinrichtungen denkbar. Wir freuen uns, dass viele Vertreter\*innen aus Kulturbetrieben, Kommunen und freien Initiativen auf die ZAK NRW zugekommen sind, um gemeinsam mit uns Wandel in der eigenen Organisation zu gestalten.

Im nächsten Teil wollen wir weitere Partner\*innen und Expert\*innen, mit denen wir zusammengearbeitet haben, exemplarisch zu Wort kommen lassen. Zu der Frage, wie Diversität in den (Kunst-) Museumsbetrieb passt, haben wir uns mit Museumsdirektor\*innen, Vermittler\*innen und Change-Expert\*innen ausgetauscht: Eindrücke aus unserer Reihe *Diversity Matters!*, die nicht nur für den Kunst- und Museumsbetrieb relevant sind, geben wir in Gesprächsauszügen der Podiumsdiskussion **Are we still contemporary?** mit «museum doctor» Ngaire Blankenberg und dem Direktor des Kölner Museums Ludwig Yilmaz Dziejwior wieder. Ebenfalls aus der Reihe *Diversity Matters!* stammen **Dos and Don'ts, Tipps und Tricks von und mit Diversity-Expertin Elonka Soros**, die wir kurz und knackig zusammengefasst haben.

Wie ein Change-Prozess gleich mit sieben kommunalen Kultureinrichtungen funktionieren kann, erfahren Sie im **Interview mit Apostolos Tsalastras und Inez Boogaarts** in Bezug auf das gemeinsame Projekt *Zukunft in Vielfalt* in Oberhausen.

Wandel und Veränderungen sind bereits mühsam, wenn es nur um eine Institution geht – für alle Beteiligten. Während es für viele Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen um den Kampf gegen den inneren Schweinehund geht, laufen engagierte Diversity-Held\*innen auch mal gegen Wände des Kulturbetriebs. Einige von ihnen präsentieren wir in unserem Beitrag zu Diversity-Management als Aufgabe mit Statements, die wir ihnen am Rande unseres Runden Tisches **Irritieren – Inspirieren – Mobilisieren** im Juli 2019 entlockt haben:

«Es wird schwierig, aber auch Spaßig!» Einen besseren Schlusspunkt zur Ermunterung kann man kaum setzen, als den Dramaturgen Hajo Doorn zu zitieren, der mit anderen Kulturmacher\*innen an unserer Podiumsdiskussion **Diversify!** teilgenommen hat. Wir beenden diesen Band mit einer Zusammenfassung von Ideen, die in dieser Runde entstanden sind.

# B Loslegen!

Neben ihren inhaltlichen und künstlerischen Kernaufgaben haben Kultureinrichtungen den Anspruch, für die Bevölkerung da zu sein – unter anderem aber auch das Ziel, gestaltend auf die Gesellschaft einzuwirken. Um beides zu erreichen, müssen sie sich auf die Gesellschaft, deren Teil sie sind, in all ihrer Vielfalt einlassen. Öffnung ist ein ganzheitlicher Prozess, der über einzelne Projekte hinausgeht und nachhaltige Veränderungen erfordert.

Hier sind fünf Ideen für die Öffnung zur Vielfalt.

- ① **Neugier auf die Veränderungen in der Gesellschaft** auf die Vielfalt von Kulturen und Lebensentwürfen, den digitalen Wandel, den demografischen Wandel, das stetig wachsende Freizeitangebot ...
- ② **Überzeugung, dass eine Kultureinrichtung auch gesellschaftliche Relevanz hat und wichtiger Bestandteil der Gesellschaft ist** zum Beispiel als «Dritter Ort», aber auch als gestaltende Kraft und Impulsgeberin
- ③ **Gespür für Chancen, neue Möglichkeiten und Nischen** in allen (Management-)Bereichen der Institution: Interesse an den Anforderungen, Beweggründen und Visionen aller und auch neuer Zielgruppen, Selbstverständnis als Teil und Nachbar des Umfelds (Stadtteil, Stadt, Region)
  - ↳ Bereitschaft, andere Perspektiven und Ideen auch im Programm flexibel aufzunehmen und nachhaltig voranzubringen
  - ↳ Innovation in der Kommunikation und Pressearbeit, nicht nur auf Webseite und Social Media, sondern auch z. B. durch Einsatz von Türöffner\*innen zu neuen Zielgruppen
  - ↳ Offenheit für neue Partnerschaften, z. B. mit Schulen, aber auch Sportvereinen, migrantischen Selbstorganisationen oder lokalen Unternehmen
  - ↳ Bereitschaft, Personalstrukturen zu ändern, Macht abzugeben, auch in Aufsichtsrat und Jurys. Der Nachwuchs steht bereit!
  - ↳ Spartenübergreifendes Denken, z. B. Blick auf andere Kulturbereiche, Nutzen von Netzwerken und «critical friends», neugieriger Blick auf andere Freizeitangebote: Was können wir von der Konkurrenz lernen?
- ④ **Gespür für wirtschaftliche, moralische, soziale Verantwortlichkeit, Notwendigkeit und Dringlichkeit.** Die Welt hat sich verändert und die Kultureinrichtungen müssen mitziehen! Die Theatermacher\*innen, der Nachwuchs aus Vermittlung und Kultureller Bildung, die Konzertbesucher\*innen und Steuerzahler\*innen von morgen sind schon so weit.
- ⑤ **Klare Haltung angesichts populistischer, nationalistischer und rassistischer Tendenzen in der Gesellschaft.** Diversität als Institution vorzuleben, ist ein Statement.

# Checkliste



# Schritt für Schritt:

## Eine Handreichung für Kulturbetriebe

Kultur kann viel, Kultur kann auch anders. Ideen für die diversitätsorientierte Öffnung öffentlich geförderter Kulturinstitutionen

Kultur kann viel, Kultur kann auch anders: Das wissen wir aus unserer Erfahrung mit verschiedenen Projekt- und Kooperationspartner\*innen, die im ohnehin nicht immer glatten Gewässer des Kulturbetriebes neue Ziele ansteuern und dabei auch einmal Glaubenssätze der Kulturproduktions- und Vermittlungspraxis hinterfragen. Manche sind dabei, Strategien und Handlungskonzepte zu entwickeln, andere haben mit neuen Formaten und Zielgruppen- und Interessengruppenstrategien experimentiert.

Im Folgenden finden Sie Auszüge aus der Handreichung «Kultur kann viel, Kultur kann auch anders», die wir als Extrakt aus den gewonnenen Erkenntnissen aus den Kooperationsprojekten mit der Stadt Oberhausen und dem Ringlokschuppen Ruhr in einer separaten Publikation herausgegeben haben und die Sie auf unserer Webseite vollständig nachlesen können.

### Worum geht es?

Wenn es um Kunst und Kultur geht, gehört die Idee von Diversität meist automatisch dazu: Vielfalt an Stilen und Ausdrucksformen, an Ideen und Formaten, an Häusern und Organisationen, mit verschiedenen künstlerischen Ausrichtungen und Profilen. Warum also noch «mehr Vielfalt in Kultur»?

Die Vielfalt der Bevölkerung findet sich in unseren Museen, Theatern, Bibliotheken und Konzerthäusern kaum oder gar nicht wieder – weder im Publikum noch beim Personal, weder in den Erzählungen noch in den Bildern, die letztlich vermittelt werden.

### Was fehlt also?

Vielfalt fehlt im Publikum, denn oft sind es wenige besonders Kulturinteressierte, die das öffentlich geförderte Angebot von Theatern, Opern und Ballett wahrnehmen und nutzen.

Vielfalt fehlt auf Seiten der Macher\*innen und Entscheider\*innen, denn oft haben diejenigen, die kulturelle Angebote schaffen, gestalten und weiterentwickeln, ähnliche Hintergründe und Vorstellungen davon, was «Kultur» ist, ohne die Bedürfnisse und Interessen potenzieller Zielgruppen zu kennen.

Schließlich fehlt, bei aller Kreativität, Leidenschaft und dem Idealismus, die den Kulturbetrieb ausmachen, dennoch manchmal die Vielfalt im Programm von Kulturbetrieben – sei es hinsichtlich einer ausgewogenen Mischung an Formaten, sei es in Bezug auf den kreativen Umgang mit und die ästhetische Nutzbarmachung von Vielfalt.

## **Mehrwert Vielfalt:**

### **Warum es Diversität in der Kultur braucht**

Die Welt und die Gesellschaft haben sich verändert – auch in NRW. Über 25 % der Menschen in Nordrhein-Westfalen haben einen Migrationshintergrund (Land NRW 2017) und sind von vielfältigen Einflüssen geprägt. Diese Vielfalt bietet für den Kulturbereich ein großes kreatives Potenzial.

Kultureinrichtungen haben einerseits den Anspruch, für die Bevölkerung da zu sein; sie sollen und wollen andererseits aber auch gestaltend auf die Gesellschaft einwirken. Um diese Ziele zu erreichen, ist es notwendig, sich auf gesellschaftliche Vielfalt einzulassen und deren kreatives Potenzial zu nutzen.

## **Investitionen in die Zukunft:**

### **Was kostet mich das? Was bringt mir das?**

Ein effektiver Öffnungsprozess geht mit der Neugestaltung von Strukturen einher, mit grundlegenden Managemententscheidungen und Konsequenzen für die Angebots- und Nachfrageseite von Kunst und Kultur. Er fordert nachhaltige Investitionen in die eigene Zukunft. Und er braucht Institutionen und Menschen, die sich in einen solchen Veränderungsprozess einbringen – und ihn umsetzen. Den Weg zu mehr Vielfalt gestalten jene, die bereit sind, sich auf Neues einzulassen. Sie zeichnen sich durch ihren Willen und ihre Bereitschaft aus,

- ↳ das künstlerische Profil und Programm ihres Hauses zu verändern,
- ↳ (spartenübergreifende) Innovationen und Experimente zu wagen, etwa in Kommunikation, kultureller Bildung oder in Form von neuen Partnerschaften,
- ↳ Macht abzugeben und Verantwortung zu teilen, auch im Vorstand, Aufsichtsrat und in den Jurys,
- ↳ finanzielle Ressourcen neu zu (ver-)teilen,
- ↳ Nachwuchs auf vielfältige Weise zu fördern, als Publikum und im Personal
- ↳ Ängste und Widerstände auszuhalten und auszuhandeln,
- ↳ (digitale) Netzwerke und den Dialog mit «Critical Friends» aktiv zu nutzen und von außen nach innen zu denken (oder andere dazu aufzufordern),
- ↳ sich neugierig auf das (städtische) Umfeld und die (populärkulturelle) «Konkurrenz» einzulassen.

All das setzt Offenheit und Engagement voraus. Tatsache ist: Wenn Akteur\*innen unterschiedlichen Generationen und Geschlechtern angehören, verschiedene Ausbildungen, Muttersprachen, kulturelle oder soziale Hintergründe haben, ergibt sich ein ganz anderer Input und Austausch, der zu überraschenden Ergebnissen führen kann. Das gilt auch für den Kulturbereich. Gerade wenn mit geringen Mitteln viel bewegt werden soll, sind kreative Lösungen gefragt. Das Zusammenbringen diverser Expertisen und Perspektiven kann helfen, solche zu finden.

## Wann, wenn nicht jetzt?

### Eine Ermutigung

Wer gleiche Zugänge zu Kultur, kultureller Bildung und Kulturinstitutionen für Menschen mit diversen kulturellen und sozio-ökonomischen Hintergründen will, muss das kreative Potenzial einer vielfältigen Gesellschaft auf allen Ebenen nutzen und sich auf sie einlassen. Das betrifft die hauseigenen Strukturen, Führungsebene und Personal ebenso wie Angebote, Ansprache und Vernetzung.

Ein ambitioniertes Ziel, ohne Frage. Die Alternative? Fällt mit Blick auf die Bilanz in der Regel deutlich nüchterner aus: Sinkende Besucherzahlen und wachsende Kritik am eigenen Kulturauftrag machen für viele Häuser eine Auseinandersetzung mit diversen Stadtgesellschaften mittlerweile unerlässlich. Wer es nicht tut, verliert. Verliert das Interesse des Publikums, verliert an Relevanz, verliert vielleicht auch Fördermittel. Und vergibt die großartige Chancen auf vielfältige neue Möglichkeiten, die auch nachkommende Generationen für Kunst und Kultur begeistern und Menschen ins eigene Haus holen.

Wandel braucht Zeit, Durchhaltevermögen und ja: Wandel braucht Mut zum Handeln und Experimentieren. Gerade, wenn wirtschaftliche und soziale Entwicklungen zu Veränderungen zwingen oder andersherum, wenn als Reaktion auf den Öffnungsprozess gar der Verlust von Mitteln oder ideeller Unterstützung durch das Stammpublikum drohen. Es gilt, Ängste und Widerstände, aber auch die Sichtbarmachung unbewusster Vorurteile (Biases) auszuhalten und auszuhandeln. Jede diversitätssensible Öffnung benötigt deshalb langfristig Rückhalt und Unterstützung durch die Kulturpolitik. Und sie braucht Überzeugung und Selbstvertrauen. Neugierde und die richtige Portion Freude am Ausprobieren, am Neuschaffen und Entdecken allerdings passen ebenfalls hervorragend zum Konzept der Vielfalt.

### Top-down und Bottom-up!

Lässt sich Diversität verordnen? Vielleicht schon, aber wie erfolgversprechend ist ein starrer, von «oben» durchgesetzter Zwang zur Änderung? Unserer Erfahrung nach sind Änderungs- und Öffnungsprozesse vor allem dann erfolgreich, wenn Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte selbst Mehrwerte für die Institution, für das eigene Schaffen erkennen und auch von außen nach innen denken (Wie sehen andere uns?). Diversitätsentwicklung hat nur dann eine Chance, wenn der Prozess als solcher im Haus verinnerlicht und gewollt von den Menschen mitgetragen wird.

Nichtsdestoweniger geht eine Öffnung zur Vielfalt mit strukturellen Änderungen einher. Sie muss unweigerlich als Führungsaufgabe wahrgenommen werden, um tatsächlich umsetzbar zu sein. Zugleich ist es Aufgabe von Führungs- und Leitungspersonen, Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern sowie Mitgliedern politischer Gremien, mögliche Ängste und Verunsicherungen im Team, auf der Leitungs- und Vorstandsebene, im Stadtrat oder Stammpublikum zu erkennen und aufzufangen, Wertschätzung zu üben und den Mitarbeiter\*innen – etwa über Fortbildungen und Workshops – die Chance zu geben, sich selbst in das Themenfeld Diversität einzufinden und dafür zu qualifizieren. Es braucht beides: Rückhalt und Monitoring auf Leitungsebene sowie umfassende Partizipation und Bereitschaft des gesamten Teams. Und das von Anfang an.

# Öffnung Schritt für Schritt

## Schritt 1 Sich der eigenen Motivation und Haltung bewusst werden

Am Anfang einer Diversitätsstrategie sollten Entscheider\*innen sich mindestens zwei Fragen stellen: Was motiviert mich zur Öffnung?  
Welches Verständnis habe ich von Diversität?

Hilfreich bei der Entwicklung und Umsetzung von Diversitätsstrategien ist eine klare Haltung. Diese gründet sich unter anderem auf

- ↳ die **Überzeugung**, dass die eigene Kultureinrichtung gesellschaftlich relevant ist und sich aktiv und verantwortungsbewusst einbringen muss, etwa als dritter Ort, also als lebendiger Ort der Begegnung
- ↳ das **Bewusstsein** über wirtschaftliche und soziale Notwendigkeiten und die Dringlichkeit, die Veränderungen und Innovation in einer sich veränderten Gesellschaft zu akzeptieren
- ↳ die **Neugierde** auf Veränderungen in der Gesellschaft, auf diverse Lebensentwürfe, neue Ideen und Möglichkeiten von Inklusion, demografischen und digitalen Wandel, auf Kulturschaffende und kulturelle Formate von morgen und auf **neue oder andere Kommunikationswege**
- ↳ **Weitsicht** und Aufgeschlossenheit, die nicht nur das eigene Haus als Wirkungsraum wahrnehmen, sondern auch dessen Umfeld und die diversen Communitys der eigenen Stadtgesellschaft
- ↳ den **Respekt** vor den Lebenswelten aller Menschen und der Anerkennung ihres vielfältigen Wissens sowie eine klare Haltung und Vorbildfunktion im Hinblick auf die Existenz und Wirkung von Ausschlussmechanismen und diskriminierenden und rassistischen Strömungen in der Gesellschaft und vielleicht auch, unbewusst im eigenen Haus
- ↳ **Vertrauen** in die vorhandenen Möglichkeiten und die vorhandene Flexibilität im Hinblick auf die eigenen Pläne

## Schritt 2 Bestandsaufnahme: Analyse des Ist-Zustands

Diversität bietet wichtige Chancen und kreatives Potenzial. Sie birgt aber auch implizite Forderungen: Diversität kann als Zustandsbeschreibung wie auch als Kritik am Ist-Zustand und Handlungsaufforderung, diesen zu überwinden, gelesen werden. In Organisationen, die sich mit Diversität befassen, stellt sich häufig die Frage: Wie wollen wir jetzt und zukünftig in dieser Gesellschaft der Vielen leben? Wie gehen wir mit möglicher Angst vor dem Anderen um? Wie erkennen wir unsere eigenen Vorbehalte und Barrieren, obwohl wir uns als offene Menschen und Institution begreifen? Wie erkennen wir vielfältige Potenziale? Fragen wie diese bestimmen immer deutlicher unseren Lebensalltag – und damit zugleich auch Kunst und Kultur als Mittel gesellschaftlicher Reflexion.

Der Diversitätsbegriff ist komplex und bietet verschiedene Interpretationsmöglichkeiten. Jede Institution, jede\*r Mitarbeiter\*in, hat eigene Erfahrungen mit dem Thema Vielfalt, sieht eigene Herausforderungen, fühlt sich auf eigene Art und Weise einem Öffnungsprozess verbunden – oder eben nicht. Generell entscheidend für eine erste Annäherung ist deshalb eine Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten, der Austausch darüber, was Vielfalt für die eigene Stadtgesellschaft, das eigene Haus und die eigene Person bedeutet.

Um herauszufinden, worin die eigenen Ziele bestehen, sind eine Bedarfsanalyse und eine Definition des Ist-Zustands unerlässlich – etwa in Form eines systematischen Fragenkatalogs. Das Ziel einer solchen Analyse muss gar nicht darin bestehen, alles «umkrepeln» zu wollen, sämtliche Strukturen und Routinen aufzugeben – und damit auch bislang Erreichtes abzuwerten. Eine effiziente Bedarfsanalyse zeigt eigene Stärken und Schwächen auf, macht bewusst, wo Öffnungsprozesse ansetzen sollten und wo bereits erste Schritte getan wurden. Nichtsdestotrotz kann sie bestehende Machtstrukturen und vorhandene Überzeugungen transparent machen und grundsätzlich in Frage stellen.

## **Folgende Fragen können bei der Bestandsaufnahme helfen:**

- ↳ Welches ist das Diversitätsverständnis der eigenen Organisation?
- ↳ Welche Motivationen, Erwartungen und Ziele sind mit der Diversitätsorientierung und Öffnung verknüpft?
- ↳ Welche Dimensionen von Diversity sind für die Entwicklung der Organisation und des Profils besonders wichtig?
- ↳ Was sind die Chancen und Grenzen der eigenen Haltung, wo liegen Stärken und Veränderungsbedarfe, was sind die Herausforderungen von Öffnung und Diversitätsorientierung für die eigene Organisation und im Hinblick auf das (politische) Umfeld?
- ↳ Sind bereits Schritte mit Blick auf das Thema Öffnung und Diversitätsorientierung geplant oder umgesetzt?
- ↳ Wie sieht es mit Evaluation, Monitoring und Verankerung von Diversitätsmaßnahmen in der Organisation aus?
- ↳ Was sind potenzielle Hürden? Welche (versteckten) Ausschlussmechanismen gibt es in der Organisation? Wie können wir interne und externe Kritik aushalten und aushandeln?

Wenn die Bestandsanalyse umfassend genutzt und detailliert ausgefüllt wird, kann das zur Klärung und Konkretisierung der Ist-Situation, der Bedarfe und einer ersten Ideensammlung als Grundlage für diversitätsorientierte Handlungskonzepte beitragen.

## **Einstieg in die Konzeptentwicklung:**

- ① **Kurze Beschreibung der Ausgangssituation**  
(Bestandsaufnahme)
- ② **Ziele, Ideen, Prioritäten**  
Was soll durch die Entwicklung der Handlungskonzepte erreicht werden?
  - ↳ langfristig
  - ↳ kurzfristigWelcher Bereich soll Priorität haben?  
Wo ist der größte Handlungsbedarf?  
Welche Umsetzungsideen/Maßnahmen gibt es schon?  
Was sind die potenziell größten Hürden?
- ③ **Konzeptentwicklung: Strategie der großen Schritte**  
Wie könnte der Entwicklungsprozess aufgebaut werden?  
Wer sind Schlüsselpersonen, die unbedingt eingebunden werden müssen und die zum Gelingen des Prozesses beitragen?  
Wie kann die Nachhaltigkeit gesichert werden?
- ④ **Konkrete nächste Schritte und «Quick-Wins» Strategie der kleinen Schritte**  
Was sind die konkreten nächsten Schritte?  
Was ist in einem halben Jahr machbar?  
Worin könnten erste schnelle Gewinne für die Institution liegen («Quick-Wins»)?
- ⑤ **Was passiert, wenn nichts passiert?**  
Was würde passieren, wenn nichts passiert  
(in drei Jahren, in fünf Jahren, in zehn Jahren, in 25 Jahren)?

## Schritt 3

### Einen Plan machen

Die eigentliche Herausforderung im Rahmen von Diversitätsprozessen besteht darin, Erfolge und Stärken zu sichern und darauf aufbauend neue Strukturen entstehen und mit der Zeit selbstverständlich werden zu lassen. Dazu sind sowohl kurzfristig mögliche Änderungen – «Quick-Wins» – sinnvoll, aber auch langfristige Diversitäts-Standards, die als Meilensteine in einem gemeinsamen Leitbild und einem Projektplan definiert werden.

Idealerweise werden Handlungsziele nach dem so genannten SMART-Prinzip entwickelt, umgesetzt und regelmäßig evaluiert:

- ↳ **Spezifisch**, also eindeutig formuliert
- ↳ **Messbar**, also evaluierbar
- ↳ **Attraktiv**, für alle Beteiligten und das Umfeld
- ↳ **Realistisch**, also umsetzbar
- ↳ **Terminiert**, also mit zeitlichen Vorgaben für die Umsetzung

Die Öffnung zu mehr Vielfalt ist ein langfristiges Vorhaben, das nachhaltig gedacht werden muss und schrittweise erfolgen sollte. Zu viel zu schnell zu wollen, führt nicht zum gewünschten Ergebnis. Die Erfahrung lehrt:

- ① Manchmal geht es zwei Schritte nach vorne, und dann wieder anderthalb zurück.
- ② Man braucht schnelle Ergebnisse, aber immer mit strategischem roten Faden.

## Schritt 4

### Ziele setzen

Die Frage, welche Methoden eine erfolgreiche Diversitätsentwicklung versprechen, lässt sich nicht ohne Weiteres beantworten.

**Statt eines allgemeingültigen Rezepts für mehr Vielfalt im eigenen Haus lieber fragen:**

- ↳ Was wird gewünscht und ist notwendig?
- ↳ Mehr Frauen in Führungspositionen?
- ↳ Eine stärkere Einbindung von People of Color auf und hinter der Bühne?
- ↳ Sensibilisierungstrainings in Bezug auf unbewusste Diskriminierung und Vorurteile?
- ↳ Eine umfangreichere Kinder- und Jugendarbeit?
- ↳ Andere Jury- oder Aufsichtsrats-Mitglieder, diversere Ehrenämter?
- ↳ Neue Narrative?
- ↳ Verbesserte Zugangsmöglichkeiten für Menschen mit Handicap?

Viele Fragen, in denen aber auch eine große Chance liegt, sich maßgeschneiderte Ziele zu setzen.

Sicher ist: Diversitätsentwicklung betrifft vor allem die Strukturen in fünf Bereichen: Programm – einschließlich kultureller Bildung und Vermittlung, Personal, Partnerschaften, Publikum und PR, Marketing und Kommunikation. Faktoren, die sich gegenseitig bedingen und beeinflussen, denn die Generierung eines diversen Publikums gelingt besser mit einem Team, das im Querschnitt die eigene Stadtgesellschaft widerspiegelt; angefangen bei Künstler\*innen und Kreativen über die Technik und die Verwaltung bis hinauf zur Leitungsebene.

#### TIPP

Bei der Festlegung von Zielen betroffene Akteur\*innen einbinden: Teammitglieder, Bestandspublikum sowie neue Zielgruppen und (potenzielle) Partner – dabei können idealerweise sowohl Top-down- als auch Bottom-up-Strategien genutzt werden. Die Ziele in einer Selbstverpflichtung formulieren – dabei können bestehende Dokumente genutzt werden (siehe z.B. Charta der Vielfalt 2019).

## Öffnungsprozesse am Ringlokschuppen Ruhr in Mülheim an der Ruhr und in Oberhausener Kultureinrichtungen

Im Rahmen zweier Kooperationsprojekte haben wir besonders eng mit Kultureinrichtungen an Handlungsfeldern für zukünftige Diversitäts- und Öffnungsstrategien gearbeitet: dem Ringlokschuppen in Mülheim an der Ruhr und dem Kulturdezernat, Büro für Interkultur sowie sieben kommunalen Kultureinrichtungen der Stadt Oberhausen.

Bei ihnen möchten wir uns für ihr Vertrauen und die Erfahrungen, die wir aus der Zusammenarbeit gewinnen konnten, herzlich bedanken.

Unsere Empfehlungen basieren auf Erfahrungen aus diesen Diversitätsentwicklungsprojekten, die die ZAK NRW gemeinsam mit externen Expert\*innen geplant, organisiert und unterstützt hat: dem Modellprojekt *Zukunft in Vielfalt* in Oberhausen und der Erarbeitung eines Diversitätsentwicklungsplans am Ringlokschuppen in Mülheim an der Ruhr. Zwei Vorhaben mit gleicher Zielsetzung – mehr Diversität –, doch auch mit deutlichen Unterschieden im Hinblick auf Ausgangslage und Methoden.

Darüber hinaus basiert der Leitfaden auch auf Erfahrungen und Erkenntnissen der ZAK NRW aus Beratungsgesprächen/-prozessen, Runden Tischen und Workshops mit Professionals und Führungskräften aus dem Kulturbetrieb.

## Quellen

Haßlöwer, Nadine

(2019)

Abschluss und Transferdokumentation Modellprojekt *Zukunft in Vielfalt*. Verfügbar unter: [zaknrw.de](http://zaknrw.de)

Land NRW

(2017)

Zuwanderungs- und Integrationsstatistik (2017). Verfügbar unter: [land.nrw/de/pressemitteilung/43-millionen-menschen-mit-migrations-hintergrund-nrw-fortschritte-bei-bildung-und](http://land.nrw.de/pressemitteilung/43-millionen-menschen-mit-migrations-hintergrund-nrw-fortschritte-bei-bildung-und) (28.08.2019)

Pilić, Ivana

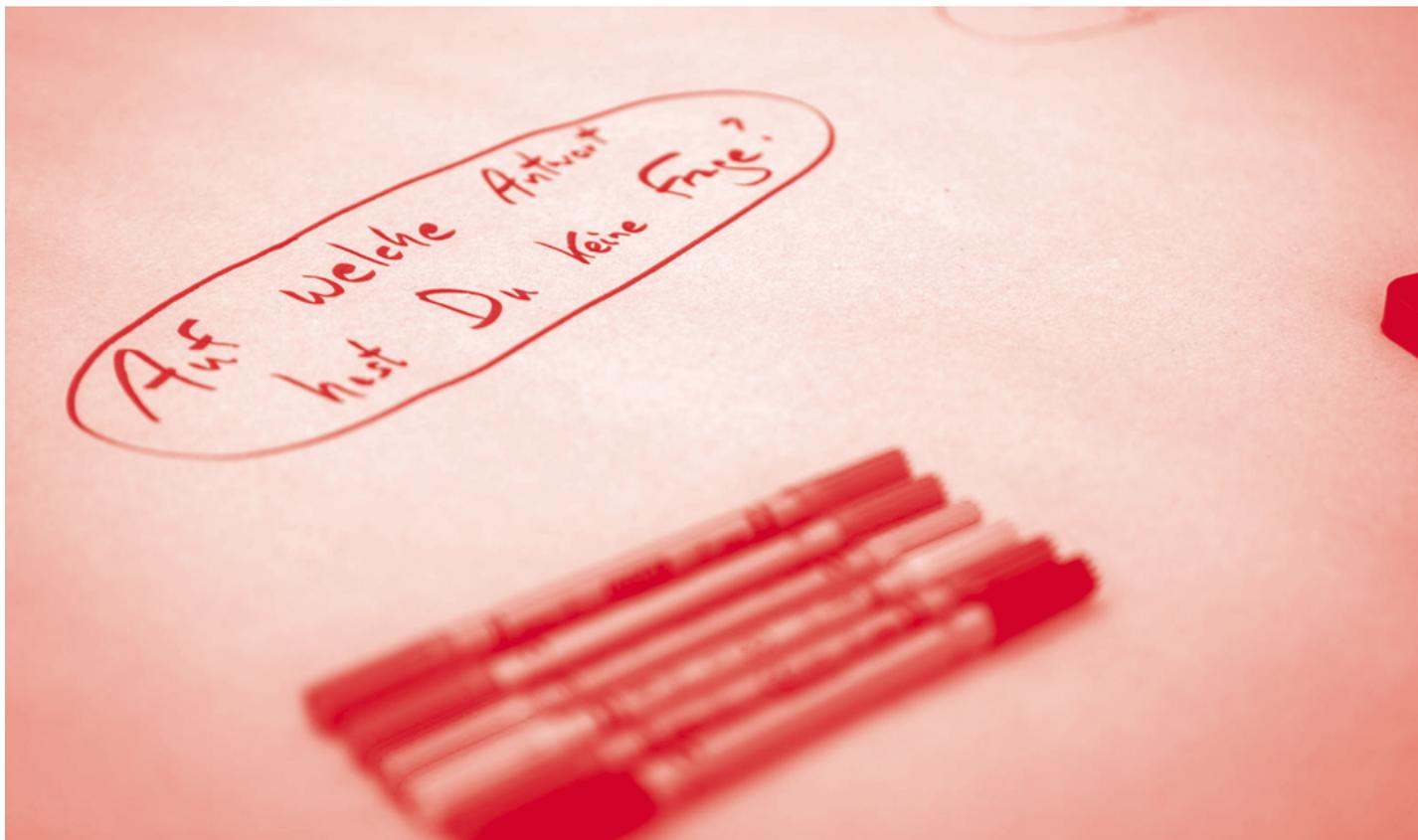
(2019)

Abschluss- und Transferdokumentation. Handlungsableitungen aus dem Diversitätsentwicklungsplan des Ringlokschuppen Ruhr 2018—2021. Verfügbar unter: [zaknrw.de](http://zaknrw.de)

ZAK NRW

(2019)

Kultur kann viel, Kultur kann auch anders. Ideen für die diversitätsorientierte Öffnung öffentlich geförderter Kulturinstitutionen. Verfügbar unter: [zaknrw.de](http://zaknrw.de)



## Dos

- + Chancen der Vielfalt entdecken – im Sinne von Diversitätsorientierung als Zukunftsfähigkeit.
- + Vielfältige Ressourcen anerkennen und wertschätzen.
- + Diversitätsbewusstsein als Qualität: Relevante Fortbildungen für Mitarbeiter\*innen und Führungsebene nicht als restriktive Maßnahmen konzipieren, sondern als Mehrwert und Qualitätsmerkmal der Institution.
- + Ein diversitätssensibler Öffnungsprozess ist kein endliches Vorhaben, sondern erfordert Flexibilität und ein Bewusstsein für sich regelmäßig wandelnde gesellschaftliche Strukturen.
- + Mit dem Machbaren beginnen, den roten Faden im Kopf behalten und Quick-Wins schnell umsetzen.
- + Vorbildfunktion übernehmen: Wer sich selbst zu mehr Vielfalt verpflichtet, gibt damit ein klares gesamtgesellschaftliches Signal – und liefert anderen Ideen und Inspirationen (aushalten, aushandeln, weitermachen).
- + Von außen nach innen denken.

## and

## Don'ts

- Stichwort Projektitis: Diversifizierungsprozesse werden in Einzelprojekte ausgelagert; die Regelstrukturen als solche bleiben inklusive vorhandener Zugangsbarrieren erhalten; Partnerschaften führen nur zu punktuellen, zeitlich begrenzten Öffnungen.
- Expertise wird lediglich als «Meinung von außen» behandelt und nicht in die eigene Institution implementiert.
- Das Thema Diversität wird auf Einzelpersonen «abgeschoben», die für zuständig erklärt werden, und nicht gemeinschaftlich getragen und gestaltet.
- Einzelne Mitarbeiter\*innen werden aufgrund Ethnie oder Herkunft zum/zur (alleinigen) Verantwortlichen für diversitätssensible Öffnungsprozesse gemacht, ohne dass ihre Kompetenzen unabhängig von Gruppenzuschreibungen anerkannt und genutzt werden (Tokenism).
- Der Prozess wird nicht nachhaltig aufgesetzt; Ergebnisse – positive wie negative – werden nicht festgehalten, bewertet und für weitere Entwicklungsschritte genutzt.
- Fehlendes Durchhaltevermögen: Wird das gewünschte Ergebnis kurzfristig nicht erreicht, werden (strukturelle) Veränderungen wieder zurückgefahren, anstatt den Prozess weiterzuentwickeln.

# D Das sagen die anderen

## Ngaire Blankenberg and Yilmaz Dziewior discuss diversity and leadership in art museums

Diversity Matters! Unter diesem Motto hat die ZAK NRW im November 2018 Museumsdirektor\*innen und -manager\*innen zum Leadership-Workshop unter der Leitung von Diversity- und Museumsberaterin Ngaire Blankenberg in die Kunstsammlung NRW eingeladen. Anschließend luden wir sie und Museumsdirektor Yilmaz Dziewior auf dem Podium des OPEN SPACE im K20 dazu ein, sich zur Gegenwart und Zukunft des Kunstmuseums auszutauschen. Die Veranstaltung fand als Teil einer Kooperation zwischen ZAK NRW und Kunstsammlung NRW im Rahmen des Programms *museum global* statt. Aus dem Gespräch haben wir die spannendsten Zitate gesammelt und im englischen Originaltext belassen. Die Videoaufzeichnung der Diskussion findet sich auf [www.zaknrw.de](http://www.zaknrw.de).

## D.1 Are we still contemporary?

In cooperation with Kunstsammlung NRW, Düsseldorf, in November 2018 the Zukunftsakademie NRW organised a cultural leadership workshop for museum directors and a public discussion within the framework of the Kunstsammlung's exhibition project *museum global*. Together with Ngaire Blankenberg and Yilmaz Dziewior, host Robert Daverschot discussed opportunities for a change of perspective when developing and designing museums' exhibitions and programmes.

By making provocative or commonly stated claims, Robert Daverschot stimulated our guest experts to discuss changes in museum culture, the aptness of the term «quality» in fine arts and professional power as a shield. We have put together the most striking statements from the first hour's discussion at the Kunstsammlung's OPEN SPACE.

The increasing diversity in society confronts museum managers and directors with new challenges in terms of what's inside the white cube and who is in charge and power to fill it. Cultural leadership appears to collide with the call for more participation, politics collide with artistic freedom, quotas with quality issues.

But are these in fact the right juxtapositions? Or is the issue rather which role art museums should play in a diverse society?

## 200 Sind wir noch zeitgemäß?

**Claim:**

«The quality of an artwork should be most important when creating an art collection, not the background, ethnicity, religion, gender or sexual orientation of the artist.»

**YILMAZ DZIEWIOR** — The form vs. content argument is not the right way to approach this debate. We, the curatorial team, are interested in questions which seem relevant to us. We are aware of the current discourse and we are interested in all these fields – gender, ethnicity – but we still choose from things we know about. Maybe this is where the problem starts, that it is sort of an inner circle and not everyone is allowed to participate.

**NGAIRE BLANKENBERG** — Collectors and patrons from different parts of the world are extremely important in leading cultural change. When they are different and their priorities are different, the collection changes. I doubt anyone here would say the quality of say Chinese artists is inferior in any shape or form. It's just different. Europe has presented itself as the world for a long time. But it's a tiny little continent in the whole big world out there. Widening the circle could be considered disruptive – or just global.

202 a space of  
encounter  
and sharing

**On professional Power**

**YD** — Jumping on the «quality» term is just not interesting. It's not equivalent to our contemporary perception of art. Overestimating the collector's role means underestimating the knowledge, experience and networks of curators, critics and all the other participants who are relevant to our field.

**NB** — We exist in a political-economic reality in which some places in the world are without any arts press, any access to communication channels relevant to the arts world. I do not underestimate the work of curators. But we need to acknowledge there is an uneven dynamic in the art world.

**YD** — Our curatorial team decides what to acquire, which means having power. From what I learned today, I might use expertise, scientific knowledge as a weapon or shield to protect myself and unconsciously exclude others. On the other hand: For me as the director, it is my responsibility to decide what is acquired and what is not.

**NB** — A museum is far more than its collection. It is a public space, a space of encounter and sharing conversations, it's a place of real estate, a place of employment, it is a significant institution in a life of a city that does a lot of different things. Sure, collections and exhibitions do matter. But not necessarily. You can have an amazing exhibition of loaned work.

## On Diversity Goals

**YD** — Most of our team members are Western, white, middle-class. We proudly did a team photograph and put it on Facebook. An artist friend commented: Pretty white. I wanted to answer: Yes, but – there’s a fag, a cripp and a chick (a reference to an artwork by Jack Pierson). This is the question on a more micro level of the discussion: Where does diversity start?

**NB** — The reason why you want diversity is not because someone told you so but because it’s better. It creates more interesting dynamics, it creates more interesting works, it raises more interesting questions.

**YD** — This is exactly what big companies are demanding. Be diverse! Be more productive! But for what reasons do they want this. I would say to be more «productive».

**NB** — The problem is we will just become irrelevant. And the really important point of diversity is not that people of a migrant background or people of color or whatever term you want to use need museums. We are good, thank you. The museums need us. A lot of museums are doing amazing work. But institutionally, it is not a choice, really. There’s a need to move.

## Claim:

**«The audience should have a stronger voice in setting up an art collection»**

**YD** — You should not underestimate kids and young people. You don’t need a mobile phone to get them into museums. As an institution, you should focus on your own strengths, and the strength of museums is you can have a different way of experiencing reality by focusing on a classical painting or sculpture without being distracted by something else.

**NB** — Participation is not about gadgets. People want to experience art in a different way. Who gets to mediate that experience and how much trust do young people have in that mediating body? This is more important than the idea of participation because it is more fun or priceless or more technology or requires less focus.

**YD** — We need to find out how to combine the knowledge and expertise with an openness, awareness and urgency to do things differently. I do not want to give up our Hoheitswissen for «everyone participates», though. I am not a museum director by chance, and my colleagues are not by chance experts on their field.

**NB** — We have been talking about a highly selective system favouring white rich men and curators with a particular perspective for a long time. Switching that up a little bit is not a free-for-all, or a threat to quality, or a threat to anything. Many institutions in our society are grappling with the same issues, trying to find new forms of institutional management that aren’t strict silos, technology and data present many challenges that enable us to be creative in new ways ... but all these things coexist. It’s not a zero-sum game.

## On privilege

**YD** — In contrast to international companies which – for maybe different reasons – claim diversity, we do not have to produce a fixed outcome. Politicians will ask me about visitors and press coverage, still, we have a freedom which privileges us as an institution.

**NB** — The most important thing museums have to preserve is that they are public spaces for conversation which is getting increasingly rare. Museums as largely public institutions need to preserve the sanctity of the space of public debate.

a fag,  
a cripp and  
a chick

## D.2 Dos and Don'ts

«A think tank for change»:  
Ideen und Impulse aus dem  
Cultural Leadership Brunch

### Tipps und Tricks von und mit Elonka Soros

Neue Kommunikationswege, ein frischer Blick auf Ausstellungen und Aufführungen oder ein divers besetztes Team: Wie können Mitarbeiter\*innen in Leitungs- und Entscheidungspositionen Diversität und Change-Prozesse in Kunst, Kultur und Medien umsetzen?

Zu diesen Fragen organisierte die ZAK NRW im April 2019 einen Cultural Leadership Brunch. Die Veranstaltung fand in Kooperation mit dem Museum Ludwig statt und gehörte zur Reihe *Diversity Matters!*. Gäste aus Kulturinstitutionen, Kulturverwaltung, Vermittlung und Kulturpolitik diskutierten Change-Prozesse mit Impulsgeberin Elonka Soros, die als Diversity- und Inclusive-Leadership-Trainerin eine Vielzahl europäischer Medien- und Kulturbetriebe berät. Moderiert wurde das Gespräch von Prasanna Oommen.

«Leaders have to be role models. So firstly they should be talking about diversity at every stage of the way. It has to be a part of the process. Secondly, they hold themselves and their team accountable for showing that their institution is diverse and inclusive. And thirdly they have to be authentic as a role model, it has to come from the inside.»

«Führungskräfte sollten Vorbilder sein. Das heißt erstens, dass sie in jedem Schritt ihrer täglichen Arbeit thematisieren, dass Diversität ein Teil davon ist. Zweitens sollten sie Verantwortung dafür übernehmen, dass ihr Haus divers und inklusiv ist und auch ihr Team dazu anhalten. Und drittens müssen sie als Vorbild authentisch sein – es muss von innen kommen!»

- L Diversität in der Institution umzusetzen ist eine Leitungsaufgabe!
- L Die Zeiten für Einzelkämpfer\*innen sind vorbei, Cultural Leadership funktioniert am effektivsten kollektiv oder durch Einbindung des Feedbacks und der Expertise möglichst vieler verschiedener Menschen.

### TIPP

Gezielt Feedback aus dem Team einholen: z.B. durch «resource groups» verschiedener Gruppen (Eltern, People of Color, ältere Angestellte...) oder «reverse mentoring» (junge Menschen beraten Führungspersonen aus ihrer Perspektive)

«It's not about excluding anybody, it's about including everybody.»

«Nicht Einzelne ausschließen, sondern alle einschließen.»

- L Auch in widersprüchlichen Publikumsreaktionen lassen sich oft gemeinsame Themen ausmachen.
- L Der erste Schritt ist immer die Beobachtung und Analyse der Fakten: Wer kommt zu uns, wer kommt nicht? Wo sind die Barrieren? Was unternehmen wir schon, was könnten wir noch unternehmen?
- L Auch kleine Schritte führen zum Ziel: Jede neue Besucher\*innengruppe, die angesprochen wird, macht die Institution inklusiver für alle.
- L Durch Veränderung verschwindet das Publikum nicht: Einige werden sich abwenden, aber dafür andere kommen, die sich plötzlich angesprochen fühlen – und auch große Teile des alten Publikums werden sich über Abwechslung freuen.

«It's not rocket science! We make content. And we have to broaden the idea of the persons we're making that content for.»

«Das ist kein Hexenwerk! Wir produzieren Inhalte. Und wir sollten unsere Vorstellung über diejenigen erweitern, für die wir diese Inhalte schaffen.»

Traditionen sind wichtig, aber permanent entwickeln sich neue Traditionen. Es ist unsere Verantwortung, sie aufzugreifen und zu reflektieren.

# «Talent can come from anywhere.»

«Talente gibt es überall.»

- ↳ Gleiche Verfahren – gleiche Bewerber\*innen – gleiche Resultate? Um aus diesem Kreis auszubrechen, ist echtes Umdenken notwendig.
- ↳ Einstellungskriterien prüfen: Wo liegen unnötige Barrieren? Talent ist wichtiger als formale Qualifikationen.

## TIPP

Nicht nur nach dem Lebenslauf fragen, sondern auch nach den Ideen der Bewerber\*innen.

## Gründe für Diversität

«We have to change because the world is changing and we can't keep doing the same things that we have always done.»

«Wir müssen uns verändern, weil die Welt sich verändert, statt einfach so weiterzumachen wie bisher.»

- ↳ Kultur ist für alle da: Wer seine Arbeit mit öffentlichen Geldern macht, muss den Steuerzahler\*innen etwas zurückgeben, nicht nur einigen davon
- ↳ Diversität bedeutet Nachhaltigkeit: Wer sich nicht an die Gesellschaft anpasst, wird irrelevant
- ↳ Unterschiede sind wertvoll: Diversität ist kein Störfaktor, sondern kann Kreativität und Innovation hervorbringen und somit bessere Ergebnisse erzielen

«Diversity and inclusion will never become a true part of what you do unless you individually acknowledge your bias and how that becomes ingrained in the processes and how that becomes the content that you deliver to the audiences. Everything starts with your own awareness so that you can start the change.»

«Diversität und Inklusion sind erst dann erreicht, wenn eine Person sich ihrer eigenen Vorurteile bewusst ist und erkennt, wie diese sich in Abläufe einschreiben – bis zu den Inhalten, die dem Publikum vermittelt werden. Alles beginnt mit dem eigenen Bewusstsein und dem eigenen Impuls zur Veränderung.»

- ↳ Feedback einzuholen ist zentral – und ist dann auch ernst zu nehmen
- ↳ Das Selbstverständnis der Institution muss sich ändern, nicht nur einzelne Gesichter: Einzelne Personen, die sich für Diversität einsetzen, werden sonst bloß wie ein Splitter im Daumen wahrgenommen
- ↳ Einfach anfangen! Wir müssen aufhören in Kategorien von «Das geht nicht» zu denken und Risiken eingehen:

## EIN BEISPIEL

In Großbritannien wurde immer wieder diskutiert, Doctor Who von einer Frau darstellen zu lassen, aber die Debatte stockte immer wieder an festgefahrenen Narrativen und vorgeblichen Meinungen des Publikums. Bis endlich jemand kam und feststellte, dass Doctor Who ein Alien ist und jedwede Identität annehmen könnte – jetzt wird die Serie für ihre Erneuerung gefeiert.

## Dos

## and

## Don'ts

- + Acknowledge that we are all biased  
Erkenne, dass wir alle unsere Vorannahmen und Vorurteile haben
- + Monitor your process and keep spotting the gaps  
Beobachte kontinuierlich Deine Fortschritte und nimm die Stellen wahr, an denen es noch hakt
- + Get feedback: Ask the people that are affected the most  
Hol Dir Feedback! Frage die Menschen, die Deine Entscheidungen am stärksten betreffen
- + Listen! Feedback can hurt, but you have to listen and think about the actions you can take  
Hör zu! Feedback kann schmerzen, aber es lohnt sich, innezuhalten und über Deinen Handlungsspielraum nachzudenken
- + When you have the information, act upon it!  
Wenn Du die Informationen beisammen hast, handele danach!
- + Collaborate!  
Arbeite mit anderen zusammen!
- + Allow yourself to make mistakes and learn from them  
Erlaube Dir auch Fehler: Wenn Du etwas Neues ausprobierst und daran scheiterst, kannst Du immer noch daraus lernen

- Repeat your mistakes  
Fehler zweimal machen
- Exclude certain groups  
Einzelne Gruppen von vornherein ausschließen
- Apply old standards  
Ständig alte Rezepte anwenden
- Dismiss feedback  
Feedback zurückweisen

# E Was machen die anderen?

## E.1 Interview mit Apostolos Tsalastras

und

Inez  
Boogaarts

2018 initiierte die ZAK NRW erstmals einen gemeinsamen Öffnungsprozess mit mehreren kommunalen Kulturinstitutionen einer Stadt – von Stadtarchiv bis zur Musikschule. Nicht zufällig fand diese komplexe Prozessbegleitung in Oberhausen statt: Der Kulturdezernent und «zweite Mann der Stadt» Apostolos Tsalastras setzt seit Jahren einen interkulturellen Schwerpunkt in der kommunalen Kulturpolitik. Gemeinsam mit Inez Boogaarts, Geschäftsführerin der ZAK NRW und erfahrene Fürsprecherin für kulturelle und kulturpolitische Innovationen, stellte Tsalastras die Weichen für das Projekt *Zukunft in Vielfalt*.

Über Diversitätsorientierung als kommunale Aufgabe, Motivation zum institutionellen Wandel und Erkenntnisse aus der gemeinsamen Arbeit haben wir zwei mal fünf Fragen gestellt.

# Inez Boogaarts Geschäftsführerin ZAK NRW

## 1. **Diversitätsorientiert: Was heißt das überhaupt für die Arbeit von Kulturinstitutionen?**

Über 25% der Menschen in Nordrhein-Westfalen haben eine diverse Geschichte, bei Kindern und Jugendlichen noch weit mehr. Diese sichtbare gesellschaftliche Veränderung darf nicht vor den Türen der Kultureinrichtungen enden. Statt dessen müssen sich die Häuser auf allen Ebenen dafür öffnen: vor allem in einer Haltung, die Diversität als Wert und Chance begreift, aber auch in einer barrierearmen und aktiven Kommunikation, in der Zusammensetzung ihres Personals, einem Programm, das nicht die immer gleichen Gruppen repräsentiert und in der gezielten Ansprache eines vielfältigen Publikums. Öffnung ist ein ganzheitlicher Prozess, das geht über einzelne Projekte weit hinaus.

## 2. **Welche Motivationen haben Kulturinstitutionen, wenn sie sich diversitätsorientiert aufstellen?**

Kultureinrichtungen sind für die Gesellschaft da. Die Gesellschaft besteht nicht nur aus einem kleinen Teil der Bevölkerung, sondern vielen verschiedenen (Ziel-)Gruppen, denen sich die Einrichtungen mehr und mehr öffnen. Die Institutionen möchten aber auch gesellschaftlichen Wandel aktiv mitgestalten und eine eigene Rolle einnehmen. Auch hier ist es eine große Motivation, die Chancen und das kreative Potenzial zu nutzen, das die Vielfalt unserer Gesellschaft bietet. Und nicht zuletzt ist Diversitätsorientierung eine Frage der Relevanz: Für einen Großteil der jungen Menschen von heute ist Diversität eine alltägliche Selbstverständlichkeit – und das sind die Kulturnutzer\*innen und Steuerzahler\*innen von morgen.

## 3. **Warum braucht ein Prozess wie Zukunft in Vielfalt eine externe Begleitung?**

Diversitätsorientierte Entwicklungsprozesse fordern Kulturinstitutionen in ihrem Selbstverständnis und ihrer Wandlungsfähigkeit heraus. Eine gute externe Begleitung nimmt die Institutionen quasi an die Hand, benennt Stärken und Schwächen und unterstützt dabei, Entscheidungen zu treffen: Wo und wie investiert die Institution ihre Kräfte am besten, um nachhaltig etwas zu verändern? Außerdem sind die Institutionen in erster Linie Expert\*innen für ihr eigenes Kerngeschäft. Für umfassende Veränderungen ist aber ein allgemeinerer Blick von außen hilfreich, der Strukturen klarer erkennt und einen Rahmen vorgibt. Der Prozess profitiert auch davon, dass eine Einrichtung wie die Zukunftsakademie NRW bereits Erfahrungen in anderen Projekten gesammelt hat und Impulse und Beispiele geben kann.

## 4. **Welche Erkenntnisse aus dem Prozess waren besonders eindrucksvoll?**

Bei einer Vielzahl verschiedener Akteur\*innen ist es essenziell, eine gemeinsame Basis zu schaffen und erst einmal zu klären, was Diversität für die Institutionen bedeutet und was erarbeitet werden kann. Anschließend wurde deutlich, dass die Prozessbegleitung individuell auf die einzelnen Beteiligten eingehen und jede Institution dabei unterstützen muss, sich einen eigenen Zugang zu erarbeiten und Prioritäten zu setzen. Diese individuelle Begleitung hat sich als entscheidender Schritt herausgestellt, um das Thema Diversitätsorientierung mit den eigenen Erfahrungen zu verknüpfen und so die Motivation zur Umsetzung zu schaffen. Die Bereitschaft der Institutionen, sich darauf einzulassen und Vertrauen aufzubauen, war sehr beeindruckend.

## 5. **Welchen Tipp haben Sie für Kultureinrichtungen, die sich verändern wollen?**

Neugier und Spaß an Veränderung sind die besten Motoren für Wandel. Fragen Sie sich: Was bedeutet der gesellschaftliche Wandel für Sie, welche Chancen sehen Sie darin? Welche Geschichte von Veränderung möchten Sie mit Ihrer Institution erzählen? Seien Sie sich Ihrer Verantwortlichkeit, der wirtschaftlichen, moralischen und sozialen Notwendigkeit des Wandels bewusst. Und dann fangen Sie einfach an: Gerade auch kleine Schritte können etwas in Bewegung setzen, anstatt sich durch den eigenen Anspruch à la «Entweder ich setze sofort alles um oder ich mache es gar nicht» zu überfordern. Man muss den strategischen roten Faden im Auge behalten, aber Quick-Wins können helfen. Solche kleinen Schritte können z. B. sein Öffnungszeiten zu verändern, einen Beirat mit jungen diversen Menschen einzurichten, gezielte Praktikumsstellen zu schaffen oder die eigenen Räume für bisher wenig beachtete Gruppen zu öffnen.

# Neugier und Spaß an Veränderung sind die besten Motoren für Wandel

# Apostolos Tsalastras, Kulturdezernent der Stadt Oberhausen

## 1. **Woher kam die Idee zu dem Projekt Zukunft in Vielfalt?**

Im Rahmen der intensiven Auseinandersetzung mit der interkulturellen Öffnung unserer Kultureinrichtungen und dem Handlungsauftrag durch das Kommunale Integrationskonzept ist die Frage entstanden, wie wir für alle Kultureinrichtungen der Stadt interkulturelle Handlungskonzepte entwickeln können. Ein allgemeines Konzept zur interkulturellen Öffnung und erste Versuche zu konkreten Handlungskonzepten hatte es schon in Zusammenarbeit mit dem Integrationsrat gegeben, diese waren aber unterschiedlich weit entwickelt und nur in einem Fall zum Abschluss gebracht worden. Nach einer Beratung durch die ZAK NRW haben wir die gemeinsame Entwicklung des Projektes vorgenommen, wobei der Handlungsauftrag von der interkulturellen Perspektive auf eine diversitätsorientierte erweitert wurde.

## 2. **Was bedeutet «Zukunft in Vielfalt» für die Oberhausener Kultureinrichtungen?**

«Zukunft in Vielfalt» bedeutet, dass sowohl die Programmgestaltung als auch das Marketing für die Programminhalte so ausgelegt sind, dass die Einrichtungen ein möglichst breites und vielfältiges Publikum erreichen. Gleichzeitig werden alle Barrieren logistischer wie auch inhaltlicher Art so weit wie möglich reduziert, um allen Oberhausener\*innen den Zugang zu den Kultureinrichtungen zu ermöglichen. Die internen Strukturen der Organisation und der Personalentwicklung sind so offen aufgestellt, dass allen der Zugang ermöglicht wird und das Personal über diverse Kompetenz verfügt bzw. divers zusammengesetzt ist und die Zusammensetzung der Oberhausener Bevölkerung widerspiegelt.

## 3. **Welche Erkenntnisse aus dem Prozess waren besonders eindrucksvoll?**

In der Auseinandersetzung um die richtigen Ziele und die richtigen Maßnahmen für eine diversitäre Öffnung der Einrichtungen wurden viele strukturelle Fragen gestellt und beantwortet, die dazu geeignet sind, die Arbeit der Einrichtungen insgesamt auf ein qualitativ höheres Niveau zu heben. «Audience development» und neue Marketingstrategien für das Erreichen neuer Besucher\*innen und Teilnehmenden helfen den Einrichtungen, ihre Zukunftsperspektive zu sichern. Spannend war auch die Diskussion und Auseinandersetzung um ein gemeinsames Verständnis von Diversity, da alle Beteiligten von verschiedenen Ausgangspunkten gestartet sind.

## 4. **Was bringt der Stadt und ihren Kultureinrichtungen die Diversity-Perspektive?**

Die Kultureinrichtungen werden ihrem Auftrag aus dem Kommunalen Integrationskonzept gerecht, Handlungskonzepte zu entwickeln und so die städtischen Leitziele zur Integration zu erfüllen. Sie werden aber auch ihrer Funktion als städtische Kultureinrichtungen gerecht, allen Menschen in der Stadt ein adäquates Kulturangebot zur Verfügung zu stellen und ihnen den Zugang zu Kultur zu ermöglichen. Wenn die Handlungskonzepte erfolgreich umgesetzt werden, verbreitet sich das Klima der Kreativität, der Toleranz und des gegenseitigen Verständnisses in der Stadt und der Zusammenhalt in der Stadtgesellschaft wird gestärkt.

## 5. **Was können andere Kommunen von Oberhausen lernen?**

Es empfiehlt sich auch für andere Kommunen, sich Unterstützung bei einer Institution wie der ZAK NRW für einen vergleichbaren Prozess zu holen. Wenn eigenes Know-how vorhanden wäre, dann wären die Kultureinrichtungen bereits entsprechend aufgestellt. Darüber hinaus empfiehlt es sich einen gemeinsamen Prozess zu organisieren, damit sich auch alle verpflichtet fühlen, Handlungskonzepte für eine diversitäre Orientierung zu entwickeln. Der Prozess sollte aber so gestaltet sein, dass alle Einrichtungen ihre individuellen Konzepte entwickeln, da die Kultureinrichtungen zu unterschiedlich sind. Dadurch gelingt es den besonderen Anforderungen einer jeden einzelnen Einrichtung gerecht zu werden. Außerdem sollten die entwickelten Konzepte als Start eines Prozesses betrachtet werden und es sollte ein Verfahren verabredet werden, wie die Konzepte weiterentwickelt und umgesetzt werden.

# Klima der Kreativität, der Toleranz und des gegenseitigen Verständnisses



# E.2 Auf jeden Fall Mittelstrecke, vielleicht sogar Marathon.

Irritieren.  
Inspirieren.  
Mobilisieren.

Diversitätsbeauftragte, Agent\*innen für interkulturelle Öffnung, 360°-Agent\*innen – in Kultureinrichtungen ist ein neuer Kompetenzbereich entstanden, der ohne Vorwissen geheimnisvoll anmutet.

Dabei haben besagte Mitarbeiter\*innen den gegenteiligen Auftrag: Licht in Strukturen der Häuser zu bringen, sie an der ein oder anderen Stelle aufzulockern und Widerständen auf den Grund zu gehen. Ihre Qualifikationen: Kenntnis des Kunst- und Kulturbetriebs und Diversitätsbewusstsein, außerdem Kreativität, strategisches Denken und Teamfähigkeit. Ihre Mission: Diversitätsstrategien entwickeln, Öffnungsprozesse anschieben.

Darüber hinaus sind viele feste und freie Mitarbeiter\*innen quasi ehrenamtlich in Sachen Diversität unterwegs. Beispielsweise treiben sie neue Zielgruppenstrategien in der Kommunikation voran, öffnen das Angebot der Institution über ihre Rolle als Theater- oder Museumspädagog\*in oder achten bei der Strategieberatung von Institutionen darauf, Leitungs- und Führungspersonen für Diversität zu sensibilisieren. Es sind einzelne Personen, die Diversität und vielfaltssensible Öffnung immer wieder auf die Agenda bringen.

## **Irritieren, Inspirieren, Mobilisieren:**

### **Eine Plattform für den Austausch**

Diese Befürworter\*innen von Öffnungsprozessen sind oft zentral für die verstärkte Themensetzung von Diversität innerhalb der Organisationen. Beim Fachtreffen für Diversität in der Kulturellen Bildung und Vermittlung, das die ZAK NRW gemeinsam mit der Bundesakademie Wolfenbüttel 2017 durchgeführt hat, wurde deutlich, dass eine gegenseitige Vernetzung und Unterstützung essenziell für die erfolgreiche Inspiration der eigenen Institution ist. 2018 hat die ZAK NRW den Runden Tisch *Irritieren, Inspirieren, Mobilisieren* ins Leben gerufen, um den Austausch zwischen Kulturarbeiter\*innen mit Diversity-Schwerpunkt zu befördern.

### **Eine Agenda für den Wandel**

Im Juli 2019 fand das zweite Austauschtreffen statt – diesmal gemeinsam mit weiteren Teilnehmer\*innen, die im Rahmen des 360°-Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft der Kulturstiftung des Bundes als Change-Agent\*innen in Kultureinrichtungen tätig sind. Von 39 geförderten Kultureinrichtungen des Fonds befinden sich acht in NRW<sup>1</sup> – ein großes Potenzial für den gegenseitigen Austausch mit dem Ziel, gemeinsame Strategien zu entwickeln und beratend an die Kulturpolitik zurückzugeben.

Was machen Diversitätsbeauftragte, warum stellt man sie ein, welchen Herausforderungen begegnen sie, was sind ihre Tipps und Erfahrungen?

Wir haben nachgefragt.

<sup>1</sup> Musikschule Bochum, Stadtbibliothek Köln, Theater Bielefeld, Schauspielhaus Düsseldorf, Theater Oberhausen, Theater Dortmund (Oper), Rautenstrauch-Joest-Museum und Henrichshütte Hattingen (Stand 2019).

### Die Nachfrage

Anna Zosik

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

360°-Fonds für Kulturen der neuen

Stadtgesellschaft der Kulturstiftung

des Bundes

### Das Angebot

Günfer Çölgeçen

Agentin für interkulturelle Öffnung

an der Oper Dortmund



«

In den Kulturinstitutionen ist der Wunsch entstanden, sich neuen und anderen Personenkreisen zu öffnen. Dies ist das Ergebnis eines Selbstreflexionsprozesses und gleichzeitig die Motivation dafür, nach Unterstützung und Erfahrungsaustausch zu suchen, um ihre Einrichtung fit für zukünftige Herausforderungen zu machen.

»

«

Wenn die Institution eine Dose ist, bin ich so etwas wie ein Dosenöffner. Spannend ist der Entdeckungsprozess daran: nicht zu wissen, was in der Dose drin ist und erst einmal so unbefangen wie möglich in die Institution zu gehen.

»

### Die Challenge

Deniz Elbir  
Beauftragter für Interkultur  
der Stadt Neuss

### Die Mission

Michelle Bray  
Agentin für Diversität  
am Theater Bielefeld



«  
Die strukturelle Barriere einzureißen  
oder erst einmal ein Bewusstsein dafür  
zu schaffen, ist die größte Herausfor-  
derung. Vor allem wenn es an den  
Kanon, an die Substanz geht und man  
auf Widerstände trifft.  
»

«  
In Deutschland gibt es sehr wenig  
Schwarze oder POC Schauspieler in  
festen Ensembles. Oft schwingt der  
Gedanke mit, dass man «solche»  
Menschen nicht auf jede Rolle beset-  
zen kann. Da ist ein Veränderungs-  
prozess im Denken notwendig, an dem  
ich mitarbeiten will.  
»

### Die Hürden

Fatima Çalışkan  
Künstlerin und Kuratorin



### Der Rat

Robert Hillmanns  
Programmplanung Wort & Bühne/Interkultur  
beim Kulturzentrum zakk



«  
In den Kulturinstitutionen gibt es einen bestimmten Kanon, es gibt Normen in Bezug auf Personal, Programm, eine Vorstellung darüber, wie das Publikum aussieht. Es ist nicht immer einfach, da mit neuen Ideen und Konzepten hineinzugehen.  
»

«  
Es ist wichtig zu verstehen, dass Interkultur auch Konflikte mit sich bringt. Diese zu lösen, ist einfacher, wenn man Verbündete hat – und sich innerhalb der Organisation als auch draußen ein Netzwerk aufbaut.  
»

**Die Zukunft**

Anna Zosik

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

360°-Fonds für Kulturen der neuen

Stadtgesellschaft der Kulturstiftung

des Bundes

«

Das ist auf  
jeden Fall  
ein Mittel-  
strecken-  
lauf, wenn  
nicht sogar  
Marathon.

»

GANZ KURZ NUR



# E.3 Diversify!

Wie kann eine gemeinsame Zukunft in Vielfalt aussehen – im Programm und im Selbstverständnis der Kulturinstitutionen? Auch hier gilt, am besten direkt mit den Beteiligten sprechen und von ihnen lernen. Zur Podiumsdiskussion *Diversify – Vielfalt.Stadt.Kultur* haben wir Kulturmacher\*innen mit Schwerpunkt Darstellende Künste eingeladen, ihre Ideen hierzu auszutauschen und in diesem Rahmen Statements gesammelt. Ergänzen Sie diese gern mit Ihren To Dos für Ihr Diversify-Programm:

## «It's gonna be hard, but it's gonna be fun» – Visionen der Podiumsgäste

Der Rotterdamer Stadtdramaturg **Hajo Doorn** machte deutlich, dass das Thema Diversität eng mit dem heutigen und zukünftigen Selbstverständnis öffentlich geförderter Kultureinrichtungen zusammenhängt. Auf das Nachwuchsproblem im Publikum zu reagieren ist eine besondere Herausforderung, wenn es an das Herzstück des Theaters, die Programmplanung geht – aber, so Doorn, notwendig für Veränderung und Innovation: «Wenn man etwas anders machen will, muss die erste Frage sein: Was machen wir ab jetzt nicht mehr?»

Die Schauspielerin und Dramaturgin am theaterkohlenpott **Zeynep Topal** berichtete von ihrem Werdegang als türkischstämmige Darstellerin sowie von den Karrierevorteilen und Beschränkungen, die sich aus einer Typbesetzung ergeben. Ihr Wunsch: «Eine Besetzung soll kein Statement sein, sondern eine Besetzung nach künstlerischer Entscheidung.» Bis die Strukturen in der Kultur allerdings so weit sind, so die übereinstimmende Meinung des Podiums, bedarf es Förderungsmechanismen.

**Bassam Ghazi**, Theatermacher am Schauspiel Köln und Diversity-Trainer, brachte das bekannte Argument der öffentlichen Verpflichtung durch öffentliche Gelder ein: Idealerweise kommt Theater eben allen zugute. Seiner Auffassung nach liegt der Schlüssel zu mehr Vielfalt vor allem im Haus selbst und in einer umfassenden Bereitschaft zur Strukturveränderung. Dazu gehört auch und gilt vor allem für die Stakeholder: «Man muss Unsicherheiten aushalten können.»

**Kirstin Hess** vom Jungen Schauspiel Düsseldorf berichtete vom Projekt «Café Eden», welches einen Begegnungsort zwischen Stadtgesellschaft und Theater schafft. Wie sieht es aber mit Begegnungen zwischen Bühne und Zuschauerraum aus? Die Dramaturgin und Theaterpädagogin stellt fest, dass neue Inhalte und Produktionsformen auch neuen Vermittlungsbedarf schaffen. Ihr optimistisches Statement «Die Bühne ist mächtiger als man denkt» verknüpfte sie mit der Aufforderung, diese Wirkungsmacht für eine echte Repräsentation der vielfältigen Gesellschaft auf der Bühne zu nutzen.

## **Künstlerisch**

kritische Fragen stellen:  
Sind wir bereit, unsere künstlerischen  
Produkte zu ändern?

## **Strukturell**

Die ganze Institution muss sich langfristig mit dem Öffnungsprozess identifizieren, nicht nur kurzfristige Aktionen und Projekte anregen, gemeinsame Vision entwickeln. Diversität in den drei Ps (Publikum, Programm, Personal) immer mitdenken, aber nicht darauf beschränken. Grundlegend ist das Selbstverständnis der Einrichtung und auch andere Bereiche wie die Außenkommunikation sind wichtig (z. B. Verständlichkeit, Passgenauigkeit für Zielgruppe).

## **Nach außen**

die emotionale Beziehung des Publikums zur Kultur stärken, die gesamte Stadtgesellschaft einladen, Öffnung wörtlich nehmen: Begegnungsräume auch außerhalb des regulären Kulturbetriebs schaffen Publikum/Bürger\*innen mit ins Boot holen und ernst nehmen (z. B. durch Möglichkeiten zum Austausch, Fragebögen, Gelegenheiten das Programm mitzugestalten), in den Austausch mit anderen Stellen wie Antidiskriminierungsstellen oder Gleichstellungsbeauftragten gehen.

## **Nach innen**

Unsicherheiten aushalten, Mut zur Veränderung haben, nicht nur in Nationalitäten denken, die Gesellschaft ist viel diverser (z. B. Generation, Bildungshintergrund, soziale Diskriminierung ...), Dinge möglich machen – und dabei Spaß haben!



IV

grow

IV Die Bereitschaft,  
zu verlernen

Kulturelle  
Bildung und  
Öffnungsprozesse



# IV Grow Inhalt

242	A	Einleitung
254	B	Diversitätssensible Kulturelle Bildung gemeinsam umsetzen
266	C	Jung, talentiert, übersehen? Vielfalt und Nachwuchs in der Kultur
270	C.1	Aus den Erfahrungen der ZAK NRW
276	C.2	Warum das Ganze?
282	D	Difference is beautiful. Über die Notwendigkeit der Diversität in der Kunst Ein Interview von Anke von Heyl mit Darren O'Donnell.

Die Geschichte der Kulturellen Bildung in der ZAK NRW ist die einer Suche in einem Feld, das in Nordrhein-Westfalen sehr gut bearbeitet wird. Hier einen ergänzenden und damit gewinnbringenden Beitrag zu leisten, ist eine große Herausforderung. Es gibt in NRW eine Vielzahl an Akteur\*innen, die im Bereich kultureller Bildung großartige Arbeit leisten.

Ohne die so oft genannten Transfer-effekte kultureller Bildung für das Individuum leugnen zu wollen, beschlossenen wir daher, die Blickrichtung zu drehen.

Die Frage, die uns umtrieb:

Welche Chance liegt in der Kulturellen Bildung für die Kulturinstitution und auf welche Art und Weise kann Kulturelle Bildung eine entscheidende Rolle im Bereich der Öffnung und Diversität spielen?

Während unser Interesse auch in den Interessen unserer Förderer begründet lag – für die Stiftung Mercator lag im Themenfeld von Kultureller Bildung und Diversität die Hauptmotivation, die ZAK NRW zu unterstützen – fügt sich die Antwort auch in den Gesamtauftrag der ZAK NRW:

**Kulturelle Bildung bildet einen zentralen Baustein auf dem Weg der diversitätssensiblen Öffnung von Kulturinstitutionen und bedarf einer Aufwertung und Stärkung in der Institution.**

### **Kulturelle Bildung und ihr Potenzial für Kulturinstitutionen**

Warum sehen wir ein solches Veränderungspotenzial gerade in der Kulturellen Bildung, die eine entsprechende Wertschätzung in den Häusern, vor allem auf der Leitungsebene, bis jetzt selten erfährt? Kulturelle Bildung stärkt Menschen in ihrer kulturellen und gesellschaftlichen Teilhabe. Deswegen ist sie von besonderer Bedeutung für Kulturinstitutionen, die sich auf den Weg machen, ihre Institution für unterschiedliche Menschen zu öffnen. Denneine diversitätsbewusste Öffnung der Institution ist wiederum durch mehr kulturelle Teilhabe der Bevölkerung zu erreichen und berührt somit eine Kernaufgabe Kultureller Bildung.

Partizipativ und diversitätssensibel angelegter kultureller Bildung fällt somit eine Schlüsselrolle im Öffnungsprozess zu. Schon jetzt leisten die Abteilungen für Kulturelle Bildung einen «Löwenanteil bei der Generierung von Erstbesuchern» (Mandel 2014). Aufgrund der diversen Zusammensetzung der Schülerschaft, der sie in ihrer alltäglichen Arbeit begegnen, sind sie stärker als andere Abteilungen einer Kulturinstitution herausgefordert, auf die Bedürfnisse der jungen Zielgruppe einzugehen. Dabei werden sie sowohl mit der Perspektive der Kinder und Jugendlichen als auch mit Ausschlussmechanismen der eigenen Kulturinstitution konfrontiert und fühlen sich nicht selten aufgefordert, an diesen zu arbeiten.

Wenn die Akteur\*innen der Kulturellen Bildung diese Aufforderung annehmen, hat Kulturelle Bildung das Potenzial, eine Vorreiterrolle auf dem Weg zu einem vielfältigeren Kultursektor einzunehmen.

# Kulturelle Bildung: Die ZAK-Methode

## **Stärkung der Akteur\*innen Kultureller Bildung**

Ganz bewusst hat die ZAK NRW im Bereich der Kulturellen Bildung meist den Weg der Kooperation gesucht und hat vom Erfahrungsschatz ihrer Partner\*innen gelernt. Unsere These bzgl. des Potenzials der kulturellen Bildung wurde dabei wiederholt bestätigt: Vermittler\*innen können gemeinsam mit ihrem jungen Publikum die Kulturinstitution bereichern und verändern – wenn man sie nur lässt.

Der Nachsatz ist wichtig, denn in den Gesprächen wurde immer wieder deutlich, dass Vermittler\*innen in Kulturinstitutionen meist nicht die Position innehaben, um Veränderungen eigenmächtig herbeizuführen. Im Bereich Kultureller Bildung war es somit unser Hauptanliegen, durch Austausch und Vernetzung, Beratung und Weiterbildung sowie Wissen (und Wissenstransfer) Akteur\*innen der Kulturellen Bildung in ihrer Institution zu stärken und somit schließlich auch die Institution ein Stück weit zu verändern.

## **Vernetzung**

Eine Methode der Vernetzung war u. a. der runde Tisch unter dem Titel *Irritieren. Inspirieren. Mobilisieren.*

Den Wunsch nach Vernetzung und gegenseitigem Empowerment im Rahmen eines solchen Formats hatten Teilnehmende des Fachtages *Diversität in der Kultu-*

*rellen Bildung und Vermittlung* an uns herangetragen. Der Fachtag fand am 17.10.2017 in Kooperation mit der Bundesakademie Wolfenbüttel in der ZAKNRW statt. An diesem Tag sollte es zunächst um eine Orientierung der Teilnehmenden gehen: An welchem Punkt befinden wir uns eigentlich, wenn es um diversitätssensible Kulturelle Bildung geht? Wo möchten wir hin und welche Wege müssen wir dazu einschlagen?

## **Wissenstransfer und Weiterbildung**

Neben dem Wunsch der Vernetzung, also dem Wunsch, gemeinsam gehen zu wollen, wurde im Rahmen des Fachtages die Notwendigkeit des Wissenstransfers und der Qualifizierung betont. Eine Aufgabe, die die ZAK NRW seit ihrer Gründung für sich formuliert hatte und die auch ein zentrales Thema für die Stiftung Mercator ist: Das Wissen im Bereich diversitätssensibler Vermittlungsarbeit zu erweitern, zu transferieren und Möglichkeiten zu Fort- und Weiterbildung zu geben.

Daraus folgte zunächst, dass wir uns selbst auf die Suche machen, Menschen kennenlernen und aus ihren Erfahrungen lernen mussten, um schließlich andere einzuladen mit uns zu lernen. So entstanden in Kooperation mit verschiedensten Akteur\*innen eine Vielzahl spannender Veranstaltungen und Formate: eine Tagung, eine Summerschool, Zukunftslabore und Fortbildungen zum Thema «Urbanes Lernen», Fortbildungen für Kunstvermittler\*innen im Rahmen des Modellprojektes RuhrKunstNachbarn sowie weitere Fortbildungen an der Schnittstelle der Themen Diversität und Kulturelle Bildung im Rahmen von Festivals, Ausstellungen, Großprojekten etc.

Ein herausragendes Projekt war dabei sicherlich die Fortbildungsreihe zu Diversität in der Kulturellen Bildung *VIEL*. Alle eingeladenen Referent\*innen waren etablierte und erfahrene Künstler\*innen und Kunstvermittler\*innen aus verschiedenen Sparten, die über einen breiten Erfahrungshorizont in der Arbeit mit heterogenen Gruppen verfügen und in ihrer Praxis explizit eine transkulturelle Perspektive thematisieren. Die Fortbildungen wurden wissenschaftlich vom Lehr- und Forschungsbereich Sportpädagogik und Sportdidaktik der Fakultät für Sportwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum begleitet, dokumentiert und evaluiert. Unter dem Titel «Wer sind überhaupt DIE?» finden Sie einen Bericht von Dr. Nana Eger und Constanze Schulte hierzu auf unserer Webseite [www.zaknrw.de](http://www.zaknrw.de).

## **Beratung**

An der Schnittstelle zwischen Qualifizierung und Beratung liegen die diskriminierungskritischen Reflexionswerkstätten mit der Expertin für diskriminierungskritische Vermittlungspraxis Prof. Dr. Carmen Mörsch. Im Rahmen der Fortbildungsreihe entwickeln zwölf Mitarbeiter\*innen verschiedener Kulturinstitutionen in NRW Materialien zu *Critical Diversity Literacy*. Dabei soll ein Set von Fragen und Handlungsvorschlägen erarbeitet werden, das für die Vermittlungspraxis in Kulturinstitutionen hilfreich ist, um diese diversitätssensibler und diskriminierungskritischer auszurichten. Die Werkstätten laufen bis zum Ende des Jahres 2019.

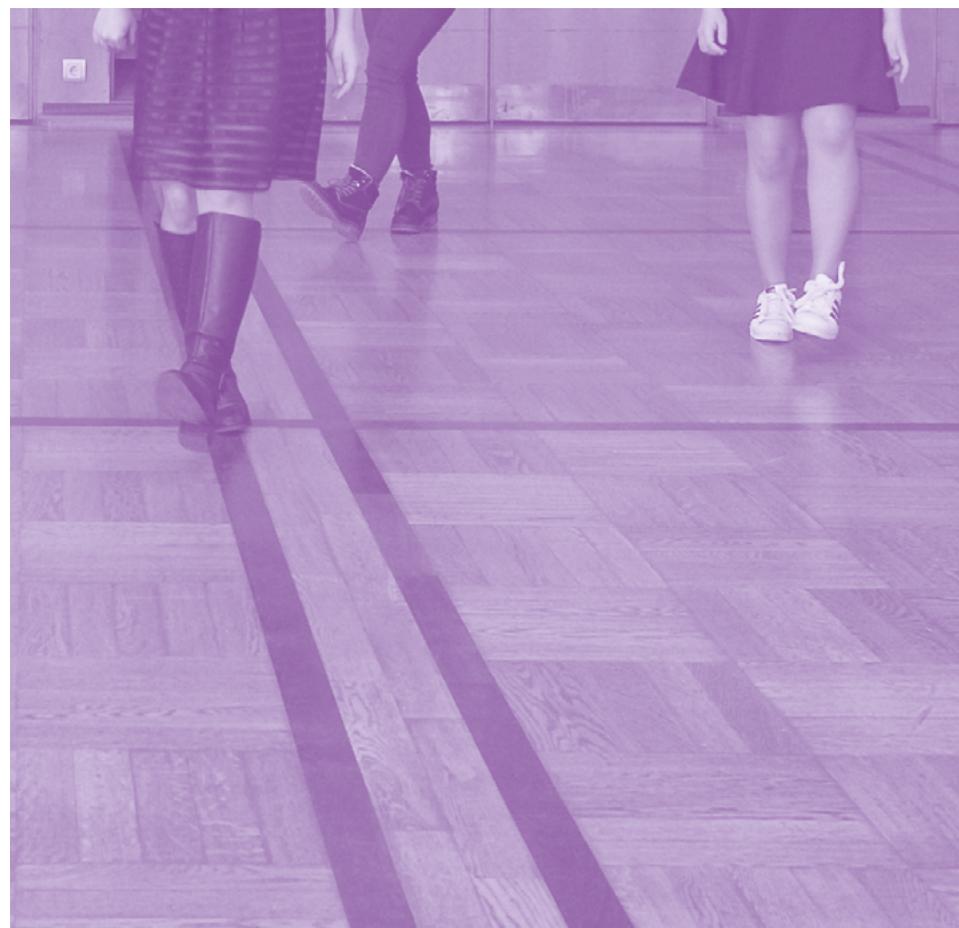
Ebenfalls im Sinne einer Beratung war ein Modellprojekt in Kooperation mit der Philhar-

monie Essen angelegt. Ziel des Projektes war es einerseits, selbst mehr darüber zu erfahren, was diversitätssensible Kulturelle Bildung ausmacht, und andererseits die Kulturinstitution dahingehend zu beraten und zu begleiten. Gemeinsam mit Red Pony, der Agentur für Kunst und Kulturelle Bildung, führte die ZAK NRW eine Prozessbegleitung im Rahmen des Schulprojektes «**Jazz Factory**» durch, ein Kooperationsprojekt der Philharmonie Essen mit zwei Schulen unterschiedlicher Formen im Schuljahr 2018/2019. Die Ergebnisse der Prozessbegleitung wurden für den Wissenstransfer in einem Leitfaden zusammengefasst, der genau wie die ausführliche Transferdokumentation auf der Website der ZAK NRW abzurufen ist. Er bildet die Basis für Kapitel B in diesem Band.

## Vielfalt durch Nachwuchsförderung

Ein Stein, der uns immer wieder stolpern ließ, und vor allem im letzten Jahr der ZAK NRW einen intensiven Denkprozess bei uns anstieß, war die Frage der Nachwuchsförderung. Wir durften die Erfahrung machen, dass es in Nordrhein-Westfalen viele junge künstlerische Initiativen gibt, in denen das Potenzial steckt, die Kulturinstitutionen durch neue Perspektiven zu bereichern. Was wäre, wenn diese Nachwuchstalente einfach die Kulturhäuser Nordrhein-Westfalens stürmen würden? Keine Sorge, wir haben nicht zum Sturm auf die Institutionen aufgerufen, aber die Türen nur einen Spalt zu öffnen reicht eben auch nicht. Dazu finden Sie einige Gedanken und Forderungen im Text «**Jung, talentiert, übersehen**».

Den Band zur Kulturellen Bildung beschließen wir mit einem **Interview mit Darren O'Donnell**. Der mehrfach preisgekrönte kanadische Autor, Regisseur, Performer, künstlerische Leiter von Mammalian Diving Reflex und Gründer von Initiativen wie den Torontonians, den upLIFTERS und MOA hat Projekte entwickelt, die ungewöhnliche Wege in der Kulturarbeit mit Kindern und Jugendlichen beschreiten. In seinem Interview spürt man die Vision eines neuen Kunstverständnisses fernab vom viel diskutierten Elfenbeinturm.



Die «Jazz Factory» fand von September 2018 bis Februar 2019 an der Philharmonie Essen unter der Teilnahme von circa 120 Schüler\*innen von Schulen der Region statt. Im Zuge der von der ZAK NRW angestoßenen Prozessbegleitung entstanden zahlreiche Fotos. Aus Datenschutzgründen sind diese nur in der gedruckten Fassung vorhanden, weshalb im Folgenden die entsprechenden Seitenzahlen fehlen.

# B Diversitäts- sensible Kulturelle Bildung gemeinsam umsetzen

In der Bundesrepublik gibt es kaum eine große oder kleine Kulturinstitution, die ihren Bildungsauftrag nicht auch auf die Zielgruppe der Schüler\*innen fokussiert hat. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass sich im schulischen Rahmen das Gros der Kinder und Jugendlichen adressieren lässt. Gleichzeitig möchte man anschlussfähig bleiben im eigenen Audience Development und ein Publikum von morgen möglichst früh für die Institution begeistern und an sich binden.

Nicht alles, was im Rahmen dieser Projekte stattfindet, folgt einer strategischen Planung, infrastrukturellen Verankerung oder selbstkritischen Reflektion und entsprechender Anpassung, sondern hat sich bei den Beteiligten häufig im «Learning by doing» entwickelt. Nicht selten beruhen die Umsetzungen auf anfänglicher Improvisation und Begeisterung einzelner Akteur\*innen, die sich in Routinen verfestigt haben. Das, was für die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen aus Perspektive der Kulturinstitutionen und kooperierenden Schulen «funktioniert», wird weiterhin angewendet und das angestrebte «Gelingen» bezieht sich häufig v. a. auf Parameter, die durch die Institution(en) vorgegeben sind und die auf eine Integration der Mitwirkenden in die bestehenden Strukturen zielen. Eine kritische Hinterfragung der eigenen Perspektive und damit eventuell einhergehender Ausschlussmechanismen finden noch zu wenig statt. Häufig sind diese den Beteiligten nicht einmal bewusst. Ein aktueller kulturpolitischer Auftrag wie «das Einbinden der Stadtgesellschaft», ein «Outreach» in die unterschiedlichen Stadtviertel oder das bewusste Ansprechen sowie die Möglichkeiten zur Teilhabe von und Mitgestaltung durch diverse Bevölkerungsgruppen braucht eine klare strategische Haltung und kritische Selbstreflektion. Diese müssen seitens der Kulturinstitution in einem steten Prozess ausgelotet und immer wieder neu überdacht werden. Was kann die Kulturinstitution an der Planung und praktischen Umsetzung ihrer Education-Programme verändern, um sich für diversitätssensible Teilhabe zu öffnen? Wie kann sie durch die eigenen Strukturen und Ressourcen die kooperative Zusammenarbeit aller Beteiligten unterstützen und motivieren und vor allem als gewinnbringende Ressource für die eigene Kulturelle Bildungsarbeit erkennen?

Im Rahmen einer Prozessbegleitung hat Red Pony – Agentur für Kunst und Kulturelle Bildung – ein Kooperationsprojekt der Philharmonie Essen mit zwei Schulen begleitet. Die Gruppe der beteiligten Kinder und Jugendlichen zeichnete sich durch eine hohe Heterogenität hinsichtlich Bildungs-, sozioökonomischer und kultureller Hintergründe aus. Die Prozessbegleitung hatte dabei folgende Leitfrage zum Ausgangspunkt:

# Welche Bedeutung hat Heterogenität für die Methoden, Inhalte und Aufführung des Projekts und die Haltung der Beteiligten?

Die Prozessbegleitung von Red Pony fand unter der Verwendung eines Begriffs von Diversität statt, der ein gesellschaftliches Handlungsziel der Teilhabe, Wertschätzung und angemessenen Repräsentation aller Menschen einer Gesellschaft beschreibt, die unabhängig von persönlichen Merkmalen und Voraussetzungen schon «Teil des Ganzen» sind. Vor diesem Hintergrund sollten ihnen gleichberechtigt Zugänge zu Ressourcen und Positionen der Mitgestaltung und Teilhabe sowie die Artikulation anderer, neuer, eigener Perspektiven und Stimmen ermöglicht werden, die nicht als marginalisierte Positionen in einen Mehrheitskonsens integriert werden

Im Verlauf des Prozesses wurde deutlich, dass sich durchaus einige Gelingensdimensionen benennen lassen, die auf weitere Kulturinstitutionen sowie auf weitere Kulturelle Bildungsprojekte in der Zusammenarbeit von Kulturinstitutionen und Schulen übertragbar sind. Sie sind von Red Pony in einem Leitfaden zusammengefasst worden. Der vorliegende Text basiert auf diesem Leitfaden, beschränkt sich allerdings auf die Punkte, die sich auf das Verhältnis der Education-Abteilung zur eigenen Kulturinstitution sowie auf die Partnerschaft zwischen Kulturinstitution und Schule beziehen. Die Gelingensdimensionen in der konkreten Umsetzung eines Projektes werden hier nicht berücksichtigt und sind im vollständigen Leitfaden auf der Webseite der ZAK NRW nachzulesen.

Die folgenden Abschnitte richten sich also vornehmlich an Kulturinstitutionen und ihre Vermittlungsteams. Dabei soll vorweg geschickt werden: Jedes Projekt ist anders und nicht immer können alle Dimensionen gleichermaßen Beachtung finden. Daher sollen die folgenden Punkte nicht als Regelwerk, sondern vielmehr als Wegweiser hin zu einem gemeinsam gestalteten Prozess verstanden werden, in dem alle von allen profitieren.

# Gelingensdimensionen diversitätssensibler kultureller Bildung in der Kulturinstitution

## **Strategie & Haltung:**

### **Das geht uns alle an**

Für Kulturinstitutionen zählt es sich aus, zukunftsweisende Strategien für die kulturellen Bildungsangebote und ihre nachhaltige Verankerung als Kern- und Querschnittsfunktion in den Einrichtungen zu stärken und dadurch Transformationsprozesse der eigenen Institution und ihrer Mitarbeiter\*innen zu unterstützen. Denn um dem Anspruch der Teilhabe und Repräsentation einer diversen Zielgruppe in einer Kulturinstitution gerecht zu werden, müssen immer auch strukturell bedingte Erwartungshaltungen reflektiert werden. Sie können Menschen ausschließen, häufig ohne, dass es den Vertreter\*innen der Kulturinstitution bewusst ist. Idealerweise kann dieser Reflexionsprozess zum Anlass genommen werden, die Entscheidungs-, Arbeits-, Prozess- und Ressourcenstrukturen eines Hauses insgesamt zu reflektieren.

Mitarbeiter\*innen der Education-Abteilungen sollten sich daher auf keinen Fall allein mit der Forderung nach mehr Öffnung und Teilhabe konfrontiert fühlen. Vielmehr ist es eine Aufgabe innerhalb des Gesamtprogramms der Kulturinstitution, die dazu führen kann, dass Leitungsebene, Programmacher\*innen, Kurator\*innen, Vermittler\*innen etc. auf Augenhöhe gemeinsam das Profil des Hauses hinsichtlich Öffnung und Teilhabe gestalten. Die Bereitschaft, an dieser Stelle Verantwortung zu teilen, führt unterschiedliche Expertisen einer Institution zusammen und letztlich zu Stärkung derselben.

## **Chancen:**

### **Öffnung durch nachhaltige**

### **Verankerung im Haus**

Kulturelle Bildungsprojekte unterstützen einen gesamtgesellschaftlichen, zukunftsorientierten Anspruch, dem Kulturinstitutionen gerecht werden müssen, wenn sie für das potenzielle Publikum von heute und morgen relevant sein wollen. Es ist daher weniger eine Pflicht als eine Chance für die Kulturinstitutionen.

Wenn Kulturelle Bildungsprojekte in Kooperation mit Schulen einen hohen Stellenwert innerhalb der Kulturinstitutionen einnehmen und dauerhaft und nachhaltig angelegt sind, können sie neue Zugänge für Kinder, Jugendliche und deren Familien schaffen. Das gilt auch für Projekte, die v. a. mit freien Künstler\*innen und Vermittler\*innen durchgeführt

werden, vorausgesetzt die Kulturinstitution ist bereit, Präsenz zu zeigen. Über die eigentliche Projektarbeit hinaus präsentiert sie sich so als offener Ort und wird von den Teilnehmenden bewusst wahrgenommen.

Gleichzeitig bergen Kooperationsprojekte eine enorme Wissensressource, um herauszufinden, welche Themen und Methoden speziell Kinder und Jugendliche wirklich interessieren. Wenn die Institution es zulässt, können Schüler\*innen durch ihre Teilnahme und ihre Perspektive auch die Macher\*innen des Gesamtprogramms inspirieren.

Schließlich eröffnen Kooperationsprojekte auch Raum für Experimente mit unterschiedlichen und ungewöhnlichen Formen der Beteiligung und künstlerischen Ausdrucksmöglichkeiten sowie mit neuen und anderen Gelingensparametern als sie in der konventionellen Kunstproduktion gelten.

### **Motivation & Anspruch: Nichts geht ohne mich – wir machen das für dich**

Welche Motivationen und welche Ansprüche sind mit der Durchführung eines kulturellen Bildungsprojekts in Kooperation mit Schulen verbunden? Wenn sich die Kulturinstitution und die Projektleitung für die Beantwortung dieser Frage zu Beginn des Projektes Zeit nehmen, werden sie erkennen, dass die Kulturinstitution mit ihren Strukturen allen Beteiligten eine Anpassungsleistung abverlangt, die von einigen leichter, von anderen Kindern und Jugendlichen schwieriger zu erfüllen ist.

Bei der Beteiligung von verschiedenen Gruppen, die unterschiedliche Voraussetzungen für die Mit- bzw. Zusammenarbeit im Projekt mitbringen, ist es daher sinnvoll zu hinterfragen, an welchen Stellen es wichtig und möglich ist, die mit der Kulturinstitution und ihrer Tradition verbundenen Deutungs- und Erwartungsmuster aufzubrechen. Vielleicht kann eine ganz neue Form gefunden werden, damit Kinder und Jugendlichen sich und ihre Lebensrealität angemessen repräsentiert sehen.

Schon in der Planungsphase kann es hilfreich sein, den Anspruch an die Aufführung eines kulturellen Bildungsprojekts bereits mit der Wahl der Projektpartner\*innen und -beteiligten zu reflektieren und ins Verhältnis zu setzen. Das beugt Enttäuschungen auf allen Seiten vor.

Allerdings darf dies nicht zur Folge haben, dass eine ggf. vollbrachte Anpassungsleistung an den Rahmen der Kulturinstitution und ihrer Kunstproduktion zu einer indirekten Abwertung der übrigen Lebensrealität der Beteiligten führt, im Sinne eines Abstreifens und «Staunens, was möglich ist». Dies würde dem Ziel der gleichberechtigten Begegnung zuwiderlaufen.

Im Kern geht es darum, die Bedürfnisse aller Beteiligten gleichwertig ernst zu nehmen. Das ist oft leichter gesagt als getan und beschreibt eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe: Das Zusammenleben als einen beständigen und aktiven Prozess des Aushandelns zu begreifen, der die Erwartungshaltungen des Einzelnen abfragt, einbezieht und reflektiert und dadurch Offenheit als Chance wahrnimmt, Gesellschaft von morgen gemeinsam zu gestalten.

### **Ressourcen Personal, Zeit und Raum: Warum sich Zeit und Qualifikation bezahlt machen**

Wenn kulturellen Bildungsprojekten ein angemessen gleichwertiger Stellenwert in der Gesamtstrategie der Kulturinstitution zugesprochen wird, ist das ein erster Schritt, die Education-Abteilung insgesamt zu stärken. Ideal, wenn die unterstützende Haltung der Leitungsebene zur Vermittlungsabteilung auch finanziell ihren Niederschlag findet. Denn die Vermittlungsabteilung braucht ausreichend Personal, damit Projekte eng betreut und damit auch näher an die Institution und das weitere Programm angebunden werden können.

Sowohl die künstlerische als auch die pädagogische Qualität einzelner Projekte wird gesteigert, wenn sie hinsichtlich Personal und zeitlicher Ressourcen angemessen ausgestattet sind und auch Spielräume zur Vorbereitung, Reflektion und Nachbereitung gegeben sind. Ganz konkret kann z. B. eine Entlastung der künstlerisch Beteiligten bzw. Leitenden in der organisatorischen Planung und Durchführung hilfreich sein.

Schließlich profitiert eine Kulturinstitution, wenn sowohl ihre festen als auch ihre freien Mitarbeiter\*innen gut vernetzt und qualifiziert sind. Hier kann eine Kulturinstitution unterstützen und Ressourcen für interne und externe Vernetzung des Vermittlungsteams sowie für Fort- und Weiterbildung bereitstellen. Dabei können schon regelmäßige interne Planungssitzungen der unterschiedlichen frei arbeitenden Projektleitungen ein erster und wichtiger Schritt sein.

# Partnerschaften

## Auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit kommt es an

Beim Aufsetzen eines neuen kulturellen Bildungsformats einer Kulturinstitution entwickeln sich im Idealfall die Wahl eines Projektthemas und die Auswahl der beteiligten Schulen parallel, indem die beteiligten Schulen und ihre Lehrenden an der Projektgestaltung, Themensetzung und Methodik mitwirken. Das heißt, wenn die beteiligten Schulen zu einem sehr frühen Zeitpunkt in die Planung von Struktur und Inhalt miteinbezogen werden, können unterschiedliche Interessen und Voraussetzungen gleichberechtigt berücksichtigt werden. Auch großen Wissensgefällen, die innerhalb des Projekts oder durch die Form und Rahmung der Projektpräsentation nicht mehr ausgeglichen werden können, kann so frühzeitig begegnet werden.

Eine mit Sorgfalt entwickelte Partnerschaft zwischen Kulturinstitution und Schulen fördert auch bei den Schulleitungen ein deutliches Commitment, um das Projekt zu unterstützen und in der Schule sichtbar zu machen.

Neben der Sorgfalt in der Anbahnung der Partnerschaft gilt der Grundsatz: Never change a winning team! Künstlerische Projektformate verändern sich je nach beteiligten Kooperationspartner\*innen. Erfahrungen aus einer Zusammenarbeit lassen sich nicht anpassungslos übertragen auf die Zusammenarbeit mit neuen Projektpartner\*innen. Dagegen können die gemeinsam gemachten Erfahrungen bei einer wiederholten und längerfristigen Zusammenarbeit dazu beitragen, Projekt- und Arbeitsstrukturen weiterzuentwickeln und zu optimieren, sodass alle Seiten davon profitieren. Eine langfristige Zusammenarbeit bildet Kompetenz und Vertrauen und führt dadurch zu einer wirklichen Partnerschaft und gemeinschaftlichen Zusammenarbeit auf Augenhöhe, die die Kulturinstitution den jungen Mitgliedern ihrer Stadtgesellschaft öffnet und die Schüler\*innen einer Stadtgesellschaft umgekehrt neugierig macht auf «ihre Institution».

Kultureinrichtungen und Schulen sind ein je eigener Kosmos und öffentliche Institutionen benötigen Zeit, um Strukturen zu verändern und zu verstetigen. Haben sie sich aber einmal auf den Weg gemacht, dann werden zumeist wertvolle Kompetenzen und Erfahrungen in der Zusammenarbeit erworben, an die angeknüpft werden sollte. Die Macht der Wiederholung und Nachhaltigkeit wiegt hierbei schwerer als der Glanz der einmaligen Gelegenheit.

Schließlich erfahren die Projekte einen größeren Widerhall in der Schulkultur, wenn man über mehrere Jahre zusammenarbeitet. Schüler\*innen haben eventuell die Möglichkeit, öfter als einmal künstlerische Projekte zu machen und nachfolgende Schulklassen können ein größeres Verständnis und eine Vorfreude auf ein Projektformat entwickeln, wenn sie zuvor schon Aufführungen und Prozesse anderer Klassen und Stufen miterlebt haben. Die Kooperation kann Teil der Kultur beider Institutionen – Kulturinstitution und Schule – werden.



Ach,  
das gibt's ja  
schon!

Weitere Kulturfahrpläne und To-dos zur Durchführung von kulturellen Bildungsprojekten finden sich in Modellprogrammen und Wissensplattformen, wie u. a.:

- ↳ Die Seite «Kulturagenten für kreative Schulen» bietet ein umfangreiches Archiv mit Publikationen, Materialien und Leitfäden. [kulturagenten-programm.de/startseite/aktuelles/](http://kulturagenten-programm.de/startseite/aktuelles/)
- ↳ Auf der von MUTIK aus Berlin im Netz veröffentlichten Seite [kunstlabore.de](http://kunstlabore.de) finden sich für die unterschiedlichen Sparten (Musik, Tanz, Literatur, Bildende Kunst etc.) Ansätze für die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Künstler\*innen – mit zahlreichen Tipps, Interviews, methodischen Ansätzen und sehr anschaulich illustrierten und dokumentierten Arbeitsansätzen und Materialien zum Downloaden.
- ↳ Die Website der Bundesvereinigung für Kulturelle Bildung (bkj) [bkj.de](http://bkj.de) bietet umfangreiche Materialien zu Themenschwerpunkten wie u. a. Engagement, Ganztagsbildung und Inklusion. Zudem wird dort eine Vielzahl an Publikationen vorgestellt.
- ↳ Die Arbeitsstelle Kulturelle Bildung in Schule und Jugendarbeit NRW bietet auf ihrer Website [kulturellebildung-nrw.de](http://kulturellebildung-nrw.de) zahlreiche Informationen für Schulen, Jugendarbeit, Kulturakteur\*innen und Kommunen.

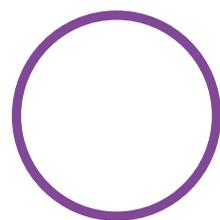
→ [kulturagenten-programm.de/  
startseite/aktuelles](http://kulturagenten-programm.de/startseite/aktuelles)

→ [kunstlabore.de](http://kunstlabore.de)

→ [bkj.de](http://bkj.de)

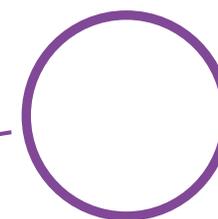
→ [kulturellebildung-nrw.de](http://kulturellebildung-nrw.de)

# Checkliste



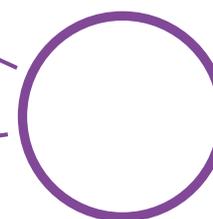
## **Strategie**

Welches Know-how habe und brauche ich in meiner Institution, um mich strategisch neu aufzustellen?



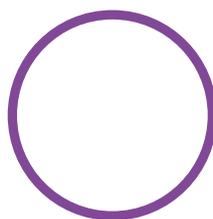
## **Haltung**

Wer fühlt sich in meiner Institution verantwortlich für Teilhabe und Öffnung?



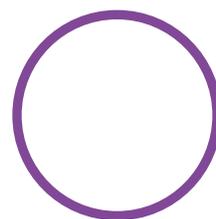
## **Chance**

Was möchte meine Institution von den teilnehmenden Schüler\*innen eines konkreten Projektes lernen?



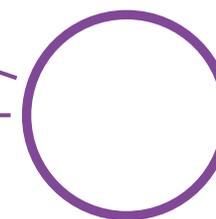
## **Anspruch**

Welche Bedürfnisse haben die teilnehmenden Schüler\*innen und wie kann ich diese erfüllen?



## **Partnerschaften**

Was erhoffe ich mir von einer Partnerschaft? Wie können beide Seite davon profitieren?



## **Personal, Zeit und Raum**

Welche Ressourcen braucht mein Vermittlungspersonal, um gute Arbeit zu leisten?

# Jung, talentiert, übersehen?

## Vielfalt und Nachwuchs in der Kultur

Neue Talente stehen bereit, um die Kultur von morgen zu gestalten. Gleichzeitig möchten viele Institutionen der vielfältigen Gesellschaft auch in ihrem Team gerecht werden, finden aber weniger Bewerber\*innen als gewünscht. Dabei arbeiten sie oft bereits in verschiedenen Formaten mit jungen Menschen zusammen, die als potenzieller Nachwuchs unter dem Radar fliegen.

Sie ins Rampenlicht zu rücken war Ziel einer Podiumsdiskussion, die am 29. April 2019 in der ZAK NRW stattfand. Unter dem Titel *Jung, talentiert, übersehen? Vielfalt und Nachwuchs in der Kultur* luden wir Vertreter\*innen von Institutionen und junge Nachwuchskünstler\*innen ein, mit uns zu diskutieren. Dabei waren u. a. Vertreter\*innen der Stiftung Genshagen, des Jungen Schauspielhauses Bochum, des Theater X in Berlin sowie der Nachwuchsgruppen «Mit Ohne Alles», dem «Import Export Kollektiv» und «Europefiction». Die Moderation übernahm unsere Kollegin Ella Steinmann. Das Protokoll zu dieser Diskussion können Sie auf der Website der ZAK NRW abrufen.

Die Podiumsdiskussion war Teil eines Denkprozesses, der über eine längere Zeit hinweg immer wieder in der ZAK NRW aufkam. In den vielen Gesprächen mit Künstler\*innen und Vermittler\*innen wurde uns wiederholt vor Augen geführt, dass es einige herausragende Beispiele dafür gibt, dass junge Nachwuchskünstler\*innen mit ihren Perspektiven, Erzählungen und Formen durchaus in der Kulturszene Nordrhein-Westfalens angekommen sind. Der künstlerische Nachwuchs ist längst bereit, die Institutionen zu erobern:

So setzt etwa Pottporus im Bereich der Street Art Akzente und fordert die gleichberechtigte Anerkennung der Kunstsparte, das Import Export Kollektiv in Köln erzählt Geschichten fernab des klassischen Bühnenkanons und das Nachwuchskünstler\*innenkollektiv Mit Ohne Alles erforscht in seinen Performances die Stadt und die Menschen, die sie umgeben. Dies sind nur drei Beispiele von vielen.

Von diesen engagierten, talentierten jungen Menschen und von ihrer zeitgenössischen Kunst wollen wir noch mehr in den großen Kulturhäusern NRWs sehen. Um das möglich zu machen und um weitere junge Initiativen in allen Kunstsparten wachsen zu lassen, braucht es bessere Startbedingungen. Wie diese aussehen, haben wir aus vielen Gesprächen mit Künstler\*innen und Vermittler\*innen mitnehmen dürfen. Als Zusammenfassung dieser Gespräche also unser kleines Pamphlet.

## Für alle, die mehr über die Gruppen und Programme erfahren möchten

- ↳ Das KIWiT-Traineeprogramm in BKM-geförderten Kunst- und Kulturinstitutionen ist ein Pilotprojekt der Stiftung Genshagen zur diversitätssensiblen Nachwuchsförderung. Mehr dazu unter [stiftung-genshagen.de](http://stiftung-genshagen.de)
- ↳ Das Theater X in Berlin versteht sich als Ort für junge Perspektiven, Kunst und Kultur aus der Community. Mehr dazu unter [theater-x.com](http://theater-x.com)
- ↳ Mit Ohne Alles bezeichnet sich als Nachwuchskünstler\*innenkollektiv, das im Rahmen der Jungen Triennale entstanden ist
- ↳ Das Import Export Kollektiv ist eine Initiative des Schauspiels Köln und versteht es als seinen Auftrag, die Geschichten seinen Mitglieder auf die Bühne und vor dort unter die Menschen zu bringen. Mehr dazu unter [schauspiel.koeln/spielplan/extras/import-export-kollektiv](http://schauspiel.koeln/spielplan/extras/import-export-kollektiv)
- ↳ Europefiction ist eine Initiative von insgesamt fünf Theatern des Ruhrgebiets zusammen mit fünf Theatern in ganz Europa und lädt u. a. jedes Jahr zu einem großen Sommercamp ein. Mehr dazu unter [europefiction.org/](http://europefiction.org/)

→ [stiftung-genshagen.de](http://stiftung-genshagen.de)

→ [theater-x.com](http://theater-x.com)

→ [ruhrtriennale.de/de/cast/10974/Mit\\_Ohne\\_Alles/](http://ruhrtriennale.de/de/cast/10974/Mit_Ohne_Alles/)

→ [schauspiel.koeln/spielplan/extras/import-export-kollektiv](http://schauspiel.koeln/spielplan/extras/import-export-kollektiv)

→ [europefiction.org](http://europefiction.org)

# C.1 Aus den Erfahrungen der ZAK NRW

Die Kulturinstitutionen und Vermittlungsteams müssen sich selbst hinterfragen! Die eigene Perspektive ist nur eine unter vielen gleichberechtigten Perspektiven.

Den höchsten Berg doch einmal direkt zu Beginn: Wer die eigene Institution für den diversen Nachwuchs öffnen möchte, muss bereit sein, sich selbst und die eigene Arbeit immer wieder zu reflektieren. Das gilt z. B. in Bezug auf den Kanon: Warum bieten wir was an? Wie ist dieser Kanon eigentlich entstanden und wen schließe ich mit dem Kanon aus?

Es ist die Bereitschaft gefordert, das, «was wir schon immer so gemacht haben», verlernen zu wollen und für externe Impulse offen zu sein. Das kann auch schon einmal bedeuten, ein ganzes Workshop-Konzept spontan über Bord zu werfen. Die Lust aufs Unbekannte ist hier auf jeden Fall gefragt.

**Inhalte und Nachhaltigkeit verraten über ein Projekt mehr als Zahlen! Der Erfolg eines Projektes kann nicht allein an der Teilnehmendenzahl und auch nicht immer sofort gemessen werden.**

Diese Forderung begegnete uns immer wieder. Kultureinrichtungen und Vermittler\*innen stehen unter Druck, große Teilnehmer\*innenzahlen vorzuweisen.

Nur selten wird nach der erreichten Wirkung gefragt. Was haben die Kinder und Jugendlichen wirklich mitgenommen? Hat die künstlerische Arbeit sie berührt? Vielleicht sogar das Leben verändert?

Das sind keine uneinlösbaren Heilsversprechen, die mal wieder an die Kulturelle Bildung herangetragen werden. Künstlerische Projekte können das Leben von Menschen verändern, wenn Raum und Zeit dafür gelassen werden.

Über einen längeren Zeitraum immer wieder mit einem Kern von Kindern oder Jugendlichen arbeiten zu können, ist der Wunsch vieler Künstler\*innen und Vermittler\*innen, der Wunsch vieler Kinder und Jugendlicher und es sollte eine Qualitätsmerkmal für Fördergeber sein.

Es braucht Zeit, um nachhaltige Strukturen aufzubauen, Menschen zu binden und zu eigenem Schaffen zu ermutigen.

## Es braucht das Interesse am Anderen und die Bereitschaft, das Ruder abzugeben.

Çiğır Özyurt-Güneş arbeitete bis vor einiger Zeit im Theater X in Berlin und war Gast unserer Podiumsdiskussion im April 2019 (ein Dossier von ihm findet sich in Teil 5 unseres Workbooks). Auf dem Podium gab er wieder, was Jugendliche des Theater X ihm von ihren ersten Theatererfahrungen berichteten. Diese seien untrennbar mit dem Thema Mobbing verbunden, über dessen gefährliche Folgen die Jugendlichen in diversen Schultheateraufführungen belehrt wurden. Theater war für sie bisher also eine Weiterführung des schulischen Alltags. Mit dem Theater X machten sie sich dagegen auf die Suche nach dem, was sie wirklich bewegt.

Aus dieser Beschreibung wird deutlich: Wer künstlerischen Nachwuchs fördern möchte, der muss die eigene pädagogische Agenda häufig zurückstellen. Denn nur wer sich für sein Gegenüber ernsthaft interessiert, kann es an die eigene Institution binden.

Diese Haltung kann so weit führen, den Kindern und Jugendlichen selbst das Ruder in die Hand zu geben. Der kanadische Künstler Darren O'Donnell spricht in diesem Zusammenhang auch von «succession», was so viel bedeutet wie mit der Idee zu arbeiten, dass es die Jugendlichen sind, die eines Tages den Laden schmeißen (vgl. das Interview in diesem Band).

### «Repräsentation ist wichtig!»

Das war die einhellige Meinung aller Podiumsgäste im Rahmen der Diskussion *Jung, talentiert, übersehen?*. Wenn ein Kind niemals einen Menschen der eigenen Hautfarbe als Arzt oder Busfahrerin sieht, kommt es ihm vielleicht niemals in den Sinn, dass es diesen Beruf wählen könnte. Das ist im Theater nicht anders

Viele Jugendliche von Theater X schilderten, dass sie im klassischen Theater keinen Bezug zu ihrem Leben erkennen könnten. Denn sie selbst kommen dort nicht vor. Das gilt zum einen für die Ensembles, in denen kaum Menschen of Color anzutreffen sind, und es gilt auch für die Geschichten, die erzählt werden. Das Import Export Kollektiv am Schauspiel Köln trägt deshalb seinen Namen: Es versteht den Import und Export der Geschichten der Jugendlichen als seine Aufgabe.

Stets mit Humor gehen sie den Fragen der jugendlichen Künstler\*innen nach: Welche Zuschreibungen sind mit dem eigenen Namen verbunden? In was für einer Gesellschaft wollen wir zusammenleben wollen und welche Strukturen hindern uns daran?

Diese Geschichten zuzulassen bedeutet, den oben genannten eigenen Kanon nicht so wichtig zu nehmen. Dabei gehören diese Geschichten nicht nur in die Nachmittagsvorstellungen. Sie gehören auf die großen Bühnen!

## Die künstlerische Arbeit der Kinder und Jugendlichen braucht Anerkennung.

In einem längeren Gespräch mit dem künstlerischen Leiter des Import Export Kollektivs, Bassam Ghazi, haben wir über die Rolle von Anerkennung im künstlerischen Prozess gesprochen und wie diese aussehen könnte.

Kulturelle Bildungsarbeit sollte mehr als ein Zusatz zur eigentlichen künstlerischen Arbeit des Hauses sein. Sie sollte untrennbar mit ihr verbunden sein und gehört in die Mitte der Institution. Ob es um die Präsenz auf der Website und im Programmheft geht, um den Zugang zu Technik oder Räumlichkeiten oder den Einfluss auf künstlerische Entscheidungen – die Vermittlungsabteilung darf nicht hinten anstehen. Bassam Ghazi beschreibt die Entscheidung der Intendanz, dem Import Export Kollektiv eine feste Produktion im Spielplan des Schauspielhauses Köln zu geben, als einen Meilenstein für das Kollektiv. Die jugendlichen Schauspieler\*innen sind seitdem im Haus stets präsent. Das bedeutet natürlich auch Kompromisse machen zu müssen, das gilt für beide Seiten und gehört bei einem gleichberechtigten Arbeiten selbstverständlich dazu.

Schließlich sollte noch der Punkt finanzielle Anerkennung genannt werden. Wenn eine Institution es ernst meint, für alle Jugendlichen offen zu stehen, so muss sie sich auch vor Augen führen, dass nicht für alle Jugendlichen schulfreie Zeit auch Freizeit bedeutet. Bassam Ghazi betont, dass ab einem gewissen Entwicklungspunkt die Bezahlung der Jugendlichen ein sehr wichtiger Faktor sein kann.

Zugänge schaffen bedeutet stets auch ein Nachdenken über und Thematisieren von Ausschlüssen.

Abschließend noch ein sehr grundlegender Gedanke, mit dem sich der Bogen zur Frage der Haltung schließt: Kulturinstitutionen und Vermittler\*innen müssen bereit sein, offen über Ausschlüsse zu sprechen. Die hier genannten Punkte der Repräsentation, des Kanons, der Erzählungen etc. sind nur einige davon. Es gibt viele weitere Formen von Ausschlüssen, derer wir alle uns meist nicht bewusst sind. Die viel diskutierte Frage von Eintrittspreisen ist dabei ein offensichtlicher, aber ein vielleicht gar nicht so entscheidender Punkt. Darren O'Donnell nimmt Bezug auf Martha Albertson Fineman und ihrer Theorie des verletzlichen Subjekts und formuliert es folgendermaßen:

«The vulnerability in this case is the vulnerability of being a bit out of certain loops. The thing to do then is to adjust our understanding, so that ‹the loop› gets bigger» (vgl. Interview in diesem Band).

Den Kreis zu erweitern ist ein nicht endender Prozess, der eine kritische Haltung zu sich selbst und der eigenen Institution braucht, um weiter am Laufen gehalten zu werden.

The  
thing to  
do then is  
to adjust  
our under-  
standing,  
so that  
the loop  
gets  
bigger

Darren O'Donnell

## C.2 Warum das Ganze ?

Reflexion eigener Erwartungsstrukturen, künstlerische und finanzielle Anerkennung, Repräsentation, Machtverzicht, Geduld – Kulturinstitutionen stehen vor großen Anstrengungen, wollen sie dem Nachwuchs die Türen öffnen. Warum es sich trotzdem lohnt, sagen Ihnen die Teilnehmenden unserer Veranstaltungen am besten selbst.

### **Begeisterung und Engagement haben Anerkennung verdient**

Mein Vater ist Schauspieler – oder wie ich früher fand, ein Irrer, der mit dem Kühlschrank geredet hat, wenn er seine Texte probte. In Syrien habe ich dann selbst ein Studium in Regie und Schauspiel begonnen, das ich nicht abschließen konnte. Hier in Deutschland habe ich in vielen Projekten gearbeitet, unter anderem mit Pottfiction. Ich habe auch als Rapper einen eigenen YouTube-Kanal – aber ich habe noch nie im Leben Geld für meine Kunst bekommen, darum geht es nicht. Was mich interessiert ist, die neue Generation zur Kunst zu bringen, zusammen mit ihren Interessen von der Straße.

Mouhamed Rami Altelaoui  
Bochumer Europefiction-Gruppe  
Ensemble «Familie Rangarang»

**Kulturinstitutionen brauchen die Jugend,  
nicht andersherum:**

Die Sichtweisen, Ideen und Interessen junger Menschen bringen dem Schauspiel sehr viel. Wenn man Einflüsse und Vorbilder aus der Jugendkultur aus dem Theater aussperrt, geht das Theater kaputt, aber nicht die Jugendkultur.

Cathrin Rose  
Schauspielhaus Bochum

**Langer Atem  
zahlt sich aus**

Auch ich habe viele Diskriminierungserfahrungen gemacht und wegen diesem Schmerz möchte ich mich engagieren. Mein Ziel ist es, an einer besseren Atmosphäre mitzuarbeiten, in der alle gleich behandelt werden und niemand ausgegrenzt wird. Ich weiß, ich schaffe das – nicht allein, aber mit vielen zusammen! Denk daran: Man lebt nur einmal. Niemand kann über dich bestimmen, du gibst dir deine Ziele und Hoffnungen selbst – don't rush, sammele Erfahrungen und kämpfe weiter!

Mamadou Bah  
Teilnehmer KIWiT School

**Verändere ich mich,  
verändere ich das Publikum:**

Für mich war es prägend, im Jugendtheaterbüro (heute Theater X) in einem gemeinschaftlichen und selbstverwalteten Theaterbetrieb mit Jugendlichen – hauptsächlich of color – zusammenzuarbeiten. Das war konkrete Arbeit an Selbstrepräsentation und Empowerment und diese politischen Themen haben die Jugendlichen überhaupt erst zum Medium Theater gebracht. Öffentliche Kulturinstitutionen müssen den Auftrag annehmen, gesellschaftliche Diversität abzubilden. Zuerst muss sich die Bühne und alles dahinter verändern, dann ändert sich auch das Publikum vor der Bühne – nicht andersherum!

Çiğır Özyurt-Güneş  
ehemals Theater X

**Verantwortung abgeben bedeutet  
neue Ideen gewinnen**

«Das coolste Projekt, an dem ich mitgearbeitet habe, war Teentalitarismus mit Darren O'Donnell bei der Ruhrtriennale. Dabei hatten wir die Macht über den kompletten Vorplatz der Jahrhunderthalle und haben eigene Projekte umgesetzt.»

Emma Rose  
Teilnehmerin von Mit Ohne Alles

**Kultur soll Menschen zusammenbringen,  
nicht trennen:**

«Als Jugendliche habe ich viel Theater gespielt. Als ich im Literaturstudium in einem Buch von Stendhal die Widmung ›to the happy few‹ gelesen habe, war das ein Augenöffner: Kultur sollte kein Distinktionsmittel für wenige sein, so wie bei Stendhal die wenigen Glücklichen, die intellektuelle Elite, sondern Menschen zusammenbringen! Ich arbeite in der kulturellen Bildung, um ein bisschen dazu beizutragen.»

Sophie Boitel  
Stiftung Genshagen

**Von festen Bindungen und Nachhaltigkeit  
profitieren beide Seiten:**

«Durch die feste Bindung an das Haus werden die Jugendlichen zu Multiplikator\*innen für das Theater – auch in ihrer eigenen Community. Gleichzeitig führt die langjährige Arbeit mit einer festen Gruppe zu einer Professionalisierung der Jugendlichen.»

Bassam Ghazi  
Import Export Kollektiv  
Schauspiel Köln

**Wer A sagt, muss auch B sagen:**

Diversität geht nicht ohne Antirassismus, Antisexismus etc.! Ausschlüsse müssen klar benannt werden.

Jugendliche aus dem Publikum  
der Podiumsdiskussion  
«Jung, talentiert, übersehen?»

# D Difference is beautiful

Über die Notwendigkeit der Vielfalt  
in der Kunst. Ein Interview von  
Anke von Heyl mit Darren O'Donnell

Darren O'Donnell ist ein mehrfach preisgekrönter kanadischer Autor, Regisseur, Performer und als künstlerischer Leiter von Mammalian Diving Reflex weltweit unterwegs. Mit Projekten wie Torontonians oder upLIFTERS und MOA hat er Projekte entwickelt, die ungewöhnliche Wege in der Kulturarbeit vor allem mit Jugendlichen beschreiten. So, wie er auf gegenseitiges Vertrauen und eine ausgeglichene Kommunikation unter den Beteiligten setzt, ist Darren O'Donnell ein Vorbild für alle, die sich mit Diversität beschäftigen. Wir wollten mehr über seine Arbeitsweise und die Gedanken erfahren, die ihn antreiben.

In dem Interview hat die Autorin und Kunstvermittlerin Anke von Heyl mit Darren über die Bedeutung von Diversität im Kulturbetrieb gesprochen. Er hat uns viel erzählt über die Rolle der Kunst in Veränderungsprozessen, über die Freiräume, die es braucht und natürlich auch über die Chancen, die sich hier über die künstlerischen Ausdrucksformen bieten. Darren O'Donnell hat uns auch aufgezeigt, wie wichtig es ist, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken, die Bedürfnisse anderer in den Blick zu nehmen und den gewohnten Kanon der Kultursparten zu erweitern. Die vielleicht wichtigste Erkenntnis aus dem Gespräch: Es kommt auf eine langfristige und gleichberechtigte Zusammenarbeit mit den jungen Menschen an!

**Since 1993, you have been working with Mammalian Diving Reflex in the area of performance. But, you are also conducting research that examines the present condition of society. Although it may be difficult for you, as a white male, to speak about diversity, perhaps you can tell us a little about your point of view on this subject. Do you think that diversity is an important argument when it comes to the future of cultural institutions?**

There are a number of reasons why diversity is important, not least of which is the fact that we live in a diverse world and, to remain culturally relevant, our work must include collaborations with diverse populations. The crass way to express this is that without diversity we risk losing an audience. Another important and obvious reason is that it's just the right thing to do; pretty much everyone pays taxes, therefore, our cultural institutions should, as best they can, be of interest to everyone. Yet another reason is that culture can function as an intermediary, helping people reach across and understand our differences, contributing to more harmonious societies. Finally, there's the aesthetic dimension: difference is beautiful; bringing together a variety of contrasting elements, whether those elements are people, languages, cultures or even colours or notes in a musical composition, creates more complex and interesting works.

**With your projects, you undertake a special intervention in the institutions you work with. Can you describe the determining factors in getting these institutions started with the process of re-thinking their role in society?**

Most relationships with institutions start with a specific project already in mind, in which case some research needs to be done about the possible populations that we can collaborate with. If there's no project in mind, then I start with a site visit and take a look at how the institution is situated in the urban landscape in terms of how it relates to the local social, cultural and built-form geography. The basic questions are: «Who is here?» «Who isn't here?» «Who should be here?» «Who wants to be here?» and «How do we work with them?»

If the project is already defined, then, included in the rider (the document that accompanies that contract that includes all of the conditions necessary to accurately realize the project) is often a definition of the population I would prefer to work with, in an ideal world. For a project involving children and young people, there will often be a request to work with young people who, if they themselves are not immigrants to the region, then their parents are.

In any case, the general request to our company is that the institutions they attempt to work with a defined population that they probably do not have much of a relationship with. When possible – and this is rare – I extend the relationship between the institution and the people we're working with so that either we create subsequent projects together, or the institution continues to work with the people after I've left. With the young people and the Ruhrtriennale it was a bit of both, with the initial relationship lasting six years but, as of 2018, with the festival's change of leadership, I'm no longer involved, though I have continued a relationship with some of the young people through my work with the Bochum Schauspielhaus.

**You once mentioned that you use art as a magical shroud to drape over atypical activities, allowing unusual social configurations or realities to come into being. Which role can diversity play in this artistic process?**

«Art as a magical shroud» means that by calling something «art», we can get away with doing things that would, ordinarily, be prohibited, like allowing children to run a hair salon and give the public crazy haircuts. To the extent that diversity is something that is not happening, or not likely to happen, then calling some activity «art» will make that unlikely-to-happen event more likely to happen. Diversity is only an issue here insofar as it might be something that is not happening, nor likely to happen, in any given situation.

**You have described the methodology of your work as social acupuncture, a creative way to correct imbalances. How important is it for you to focus on the context of imbalances or inequality in general?**

The reasons for addressing imbalances are directly related to the questions of diversity in the first place, and the reasons are identical: *1. Remaining relevant; 2. Fairness; 3. Social health; 4. Beauty.* That said, using tiny art projects to address the relevance of art to diverse populations, address inequity and attend to social health is a pretty quixotic endeavour and is unlikely to create widespread change.

At best, art projects can model and test new ways of being together, proving that things can change, that change can feel good, but only at a very modest scale, with no guarantee of affecting anything beyond the immediate moment. However, what seems to be certain is that addressing imbalances or inequities can often make for interesting and beautiful art, so while success with relevance, fairness and social health may be limited, aesthetic beauty is more likely. But I do try to keep hopeful about relevance, fairness and social health.

**To what extent should an artist focus on social responsibility?**

Personally, I try to side-step this whole issue by not working in an oppositional manner; I avoid negative critiques and don't try to identify any problematic behaviour of others but, instead, work in a propositional manner, offering solutions, not pointing to problems. Of course, in proposing a solution, there's an implied problem that I am actually pointing to, but when the solution is offered first and foremost, people don't tend to focus on the implied critique and so I don't tend to piss anyone off.

**With your projects, you're pioneering new methods of facilitating participation. Can we ask you for some ideas as to what works as a door opener if you want to initiate the participation process and address young people who are not taking advantage of the cultural offerings?**

The basic principle is the same that applies to working with anyone, which is to be attentive to their interests and work together to find things that both attract and challenge them, enough so that they feel excited and they make some palpable progress. With creative work, I tend to keep an eye on what interests the youth and then build projects around these interests. With other kinds of work that approach might not be possible, but I think the same principles – observing and crafting the collaboration so that it aligns with their interests – can apply.

**In your book «Haircuts by Children and Other Evidence for a New Social Contract» you wrote about Martha Albertson Fineman and her understanding of the «vulnerable subject». Are these thoughts guiding you towards a wider perspective on the topic of diversity? And if so, what can cultural institutions learn from this idea?**

Fineman's idea of the vulnerable subject is that vulnerability should replace the more neoliberal ideal of the autonomous, independent individual. So that everyone is assumed to be, first and foremost, vulnerable, and that social policy – be that hiring policies or just the way we approach collaboration – should start from that assumption. So much of what is understood as the norm excludes a lot of people who can't keep up, particularly if we're talking about children and young people, who have a different range of capacities, many of which are devalued. For cultural institutions, the idea of vulnerability extends to accommodating those who might not, for example, be entirely conversant or, for that matter, interested in the prevailing cultural forms or artistic forms. The vulnerability in this case is the vulnerability of being a bit out of certain loops. The thing to do then is to adjust our understanding, so that «the loop» gets bigger. In this case, the situation becomes win-win. Through accommodating the vulnerable, we expand the possibilities for everyone. A very material metaphor is useful: the case of wheelchair access. By making our cities, roads, sidewalks and buildings accessible to people in wheelchairs, we also increase the access for many other people who do not use wheelchairs but do benefit from, say, sidewalks that slope to the street.

**Let's talk about sustainability. You attach importance to long-term projects because therein lies the opportunity for the impact the interventions can have. If we look at your projects, such as Mit Ohne Alles, Torontinias or upLIFTERS – how would you view their role with regard to the change process in cultural institutions? In particular, in connection to the concept of diversity. Can the artistic concepts they stand for be an accelerator for new ways of thinking?**

With long-term projects that occur over the course of many years and many projects, there is a much higher chance of developing collegial and even familial relationships. When people work together over a long period of time and develop strong bonds, then the possibility of continuing to work together is increased. Often, youth-oriented projects do not consider the young people as colleagues – they are merely some diverse youth that organizations collaborate with in

order to tick some boxes related to the social obligations that might have been due to conditions attached to funding. Or, less cynically, they simply want to do the right thing, but they don't take the next step and consider the young people to be colleagues. Working long-term and across many projects simply increases the likelihood that the young people will continue in the sector.

**Can you tell us in three terms: What must a cultural institution be able to tolerate if they want their contribution to the challenge of diversity to have a positive impact?**

Before I get to three terms (a very difficult task), I'd like to challenge your use of the word «tolerate», which implies that diversity is a painful imposition that must be swallowed like some bitter medicine. I understand that it might be a language thing, but tolerance as a concept has been something that has been strongly critiqued, as, by definition, we «tolerate» things we don't agree with.

I think that, within the cultural sector, we have an issue that makes change like diversity difficult: In relation to the relatively high profile of the cultural sector, the resources we have to work with are relatively meagre. To make widespread systemic change is hard, takes time and resources which many in our sector simply don't have. My company is very small and the leadership (3 of us) are all white. We'd like to change this, but when we put out a call for a job, we might get 40 applications, 3 of which are not from white people. We'd like to do better, but we are already working too much in order just to survive as a company and it's hard to solve how we might find more time to dedicate to finding a wider variety of people to apply when we're hiring. With publicly-supported institutions, it's unfair to keep these institutions at a level where we're just able to survive, while still expecting us to make widespread social change. If widespread social change is to be expected from public institutions, like theatres, then there need to be resources to make this happen.

My three terms: **long-term, collegiality and succession.** Succession being the idea that we are working with the young people with the idea that, ultimately, they will be the ones running the show.

v

impulse



V

Impulse

# V Impulse

# Inhalt

294	A	Einleitung
296	B	Diversity Management in Kunst und Kultur
308	C	Das doppelte Defizit
316	D	Sesam öffne dich!
326	E	Audience Development und Diversität
334	F	Nichtbesucher*innen als Themenfeld für Kultureinrichtungen
346	G	Partizipative und diskriminierungs-kritische Kulturpraxis: Strategische Partnerschaften und Allianzen bilden
352	G.1	Raum schaffen: Eigene Privilegien reflektieren, Macht distribuieren!
356	G.2	Prozesse des Ermöglichens: Urban Citizenship – ein Weg zur Demokratisierung von Institutionen
362	G.3	Institutionelle Transformationen: Strategische Partnerschaften zwischen ungleichen Institutionen am Beispiel der Wiener Brunnenpassage
368	G.4	Strategien für die Stadt: Kommunale Netzwerke als Fundamente urbaner Veränderungsprozesse
372	G.5	Narrative der Gesellschaft von heute: The potential of the past as a fundament for inclusive and interactive cultural practices
376		Impressum

# A Einleitung

Eines der strategischen Ziele der Zukunftsakademie NRW war es stets, mit ihren Aktivitäten dazu beizutragen, dass mehr Akteur\*innen in NRW ihr Wissen und ihre Kompetenzen im Hinblick auf vielfaltssensible Öffnung und Diversität kontinuierlich erweitern können. Dazu haben wir zum Beispiel eine Bestandsaufnahme zu Diversität an den Kulturinstitutionen NRWs durchgeführt um eine Handlungsgrundlage zu schaffen (siehe → Kapitel 2), die Webseite als Wissensplattform aufgebaut – und eine Reihe von Dossiers in Auftrag gegeben.

Die Dossiers sollen als prägnante **«Theoriehappen»** einen kurzen Einblick in wichtige Theoriefelder rund um die Diversitätsorientierung von Kulturbetrieben geben, um dadurch auf zentrale Managementtechniken, Methoden und Diskussionspunkte des Feldes aufmerksam zu machen und die Lust an einer eigenständigen Nutzung zu wecken.

Die Dossiers sind von ausgewählten Fachleuten des jeweiligen Themas verfasst worden und enthalten neben inhaltlichen Grundlagen auch weiterführende Linklisten und programmatische Hinweise, sodass eine möglichst vielschichtige Auseinandersetzung ermöglicht wird und die Leser\*innen Anregungen zur Anwendung erhalten.

Die Dossiers stellen also kein reines Lesefutter dar, sondern sollen **Impulse an Kultureinrichtungen** und übergreifende Verbände geben und dazu anregen, über die Themen kritisch zu reflektieren. Die Themen, die wir in Auftrag gegeben haben, orientieren sich an den wichtigsten Aspekten der Öffnung und des Diversity Managements, den sogenannten «P»:

- ↳ **Publikum**
- ↳ **Programm**
- ↳ **Personal**
- ↳ **Partnerschaften**
- ↳ **Presse und Kommunikation**

An diese Kategorien haben wir uns allerdings nicht streng gehalten, sondern die wichtigsten Fragen und Ideen gebündelt. Die Dossiers wurden online auf unserer Wissensplattform veröffentlicht und liegen in diesem Band erstmals gesammelt vor:

Los geht's mit dem Begriff des Diversity Management, der Haltung dazu und der Anwendung im Bereich Personal (Dossier von Gülay Gün), gefolgt von einer allgemeinen Beobachtung der medialen Berichterstattung über Diversität (Dossier von Peter Grabowski).

Wie ist die Lage der diversitätssensiblen Programmentwicklung von Kultureinrichtungen in Hinblick auf Nachwuchs und Kulturelle Bildung? Darüber berichtet Çığır Özyurt-Güneş anhand einiger Beispiele im Bereich des Theaters.

Weiter geht's mit den großen Fragen nach Besucher\*innen und Nicht-Besucher\*innen. Angesichts des demografischen Wandels warnen Prognosen vor deutlich rückläufigen Besucherzahlen und damit vor einer Krise des geförderten Kulturbetriebs. Zur Sicherung der eigenen Relevanz sollten also Kultureinrichtungen die sich verändernde Grundstruktur der Gesellschaft repräsentieren.

Dieses Grundlagethema innerhalb des großen Themas Öffnung und Diversität hat in der letzten Zeit viel Aufmerksamkeit erreicht. Katharina Jarzombek und Dr. Vera Allmanritter berichten darüber ausführlich und geben auch pragmatische Tipps, um selbst sofort in die Umsetzung zu gelangen.

Last but not least orientieren sich die durchaus kritischen Essays im letzten Sammel-dossier an der Frage nach strategischen Partnerschaften in der diskriminierungskritischen Kulturpraxis.

Die Dossiers sind peu à peu entstanden. Einige Doppelungen lassen sich dabei nicht ausschließen. Unserer Erfahrung nach hat das durchaus Vorteile: Im Marketingbereich gilt noch immer der aktuelle Spruch von der Macht der Wiederholung. Davon unberührt liefern die Texte auch ganz frische Perspektiven und wichtige Impulse. Alle Texte basieren dabei auf der persönlichen Meinung der Autor\*innen.

# B Diversity Management in Kunst und Kultur

Das Thema Diversity wird immer wichtiger und ist bereits in Kunst- und Kultureinrichtungen angekommen – auch, weil der demografische Wandel aktuell jahrzehntelange Versäumnisse offenbart und Kultureinrichtungen aufgrund sinkender Besucherzahlen in manchen Sparten und steigender Kritik aus der Bevölkerung zunehmend zwingt, sich mehr mit den Herausforderungen einer diversen Gesellschaft als Publikum zu beschäftigen. Der Lösungsansatz lautet oftmals Diversity Management. Doch was bedeutet das eigentlich?

Diversity Management ist zunächst die Führung diversitätssensibler Prozesse. Diversity Management soll Chancengleichheit fördern und Menschen unterstützen, die von strukturellen Ausschlüssen betroffen sind. Oft wird Diversity Management dabei lediglich unter dem Aspekt der «Förderung von kultureller Vielfalt» gedacht, aber es meint auch die Berücksichtigung unterschiedlicher Altersstrukturen, Einschränkungen aufgrund von Behinderungen oder die Berücksichtigung von Bedürfnissen aufgrund der religiösen Überzeugung.<sup>1</sup> Dieser ganzheitliche Ansatz ist wichtig, denn eine friedliche Gesellschaft baut darauf auf, dass grundlegende Bedürfnisse ihrer Mitglieder erfüllt und Zugänge zu Ressourcen für alle möglichst gleich vorhanden sind. Im Idealfall wird so Energie frei, die in Innovation und Kreativität mündet. Das gilt in gleichem Maße für alle Orte gesellschaftlichen Zusammenlebens wie Schule, Arbeit oder eben Kunst und Kultur. Da unsere Stadtgesellschaften immer diverser werden, müssen sich auch die Kunst- und Kultureinrichtungen anpassen. Andernfalls drohen sie ihre gesellschaftliche Relevanz und damit das Interesse des Publikums zu verlieren. Ausgangssituation für das Bewusstsein einer Notwendigkeit von Diversity Management ist deshalb oft die Erkenntnis, dass die vermittelten Inhalte nicht mehr die gewohnte Resonanz hervorrufen und somit auch die Legitimation der Förderung problematisch wird. Das ist natürlich, denn unsere Gesellschaft verändert sich stark. Diversity Management ist also ein wichtiges Standbein von Führung für Kunst- und Kultureinrichtungen, um auf diese Veränderungen und die damit einhergehenden Herausforderungen zu reagieren.

<sup>1</sup> Vgl. vielzitierte Diversitätsdimensionen und Vier-Schicht-Modell nach Gardenswartz und Rowe (2008). Vgl. auch: Surur Abdul-Hussain, Roswitha Hofmann: Dimensionen von Diversität (2013), unter: <https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/dimensionen.php> (abgerufen am 10.11.2018).

**Da Diversity Management explizit eine Führungsaufgabe ist, umfasst es alle Bereiche einer Leitung und muss ausdrücklich von der obersten Etage gesteuert und getragen werden. Diversity Management bedeutet jedoch nicht nur, Veränderungen in der Struktur eines Hauses einzuleiten, sondern diese auch zu beobachten und zu bewerten. Gerade im sich ausbreitenden Cultural Leadership-Diskurs spielt Diversität eine große Rolle.**

## **Mut zur Veränderung:**

### **Mitarbeiter\*innen mitnehmen**

Diversity Management geht stets Hand in Hand mit Change Management. Es setzt Haltung und Engagement voraus. Das bedeutet, nah an den Bedürfnissen der Besucher\*innen, aber genauso nah an den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen zu agieren. Das Bekenntnis zu mehr Diversität erfordert nicht nur im Programm, sondern auch beim Personal umfassende Veränderungsprozesse.

Veränderungen bedeuten gleichzeitig auch Konflikte, die aus Ängsten und Sorgen resultieren. Denn Diversity Management sieht vor, mehr Menschen aus unterschiedlichen Lebensrealitäten an den vorhandenen Ressourcen teilhaben zu lassen. Der Kuchen, der bislang zwar ungerecht, aber bereits verteilt worden war, muss dementsprechend neu verhandelt werden. Das ruft natürlicherweise oftmals Widerstand und Unverständnis hervor.

Die größten Auslöser für Konflikte sind Ängste von Mitarbeiter\*innen, entweder ihre bisherige – oder die Anerkennung für die bisherige Arbeit und Fachkenntnis zu verlieren. Das ist nicht direkt ein Trugschluss. Letztendlich bedeutet die Notwendigkeit von Veränderungen, dass Dinge, wie sie bisher durchgeführt worden sind, nicht mehr den aktuellen Anforderungen entsprechen. Bei mangelnden Weiterbildungsmöglichkeiten für bestehende Mitarbeiter\*innen sehen sich diese damit konfrontiert, dass ihr bisheriges Wissen nichts mehr wert ist oder akut angepasst werden muss. Eine weitere Befürchtung ist, dass die Qualität des bisherigen Programms leide. «Qualität» ist dabei ein subjektives Empfinden, auf das sich die bisherigen Mitarbeiter\*innen sowie ihre Führungskräfte oder ihre Fördergeber\*innen einigten.

**Diversity Management zielt auch darauf ab, feste Überzeugungen neu zu beleuchten. Darauf reagiert nicht jede\*r mit Offenheit und Verständnis.**

Diversity Management bedeutet für Führungskräfte in diesem Sinne explizit, die Sorgen und Ängste der bestehenden Mitarbeiter\*innen ernst zu nehmen, ohne das Ziel vor Augen zu verlieren – nämlich, die bisherige Arbeit zu verbessern und den Anforderungen der Zeit durch Förderung von Diversität im Betrieb gerecht zu werden.

**Veränderungen bedeuten jedoch ebenfalls, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben und Maßnahmen auszuprobieren, von denen niemand mit Sicherheit sagen kann, wie sie sich auf den fortlaufenden Betrieb auswirken werden.**

Dieser Unsicherheitsfaktor führt bei vielen Führungskräften zu Zurückhaltung, wenn es um umfassende Veränderungen geht. Bereits oben wurde erwähnt, dass ein klares Warnsignal für Kunst- und Kultureinrichtungen vieler Sparten sinkende Besucher\*innen-zahlen sind. Wird nun nach der Einführung von Diversity-Maßnahmen ein Ergebnis erreicht, das nicht zufriedenstellend ist – ergo nicht zu höheren Besucher\*innenzahlen geführt hat – werden die mühselig eingeführten Maßnahmen und Veränderungen oftmals zurückgefahren statt weiterentwickelt. Das ist ein Fehler, hängt aber mit zwei Einflussfaktoren maßgebend zusammen:

- ↳ Die meisten Maßnahmen umfassen keinen breit angelegten, abteilungsübergreifenden Veränderungsprozess. Stattdessen beruhen sie auf zeitlich klar abgesteckten Drittmittelprojekten ohne intensive Vor- und Nachbesprechung. Die Ergebnisse, egal ob positiv oder negativ, werden nicht festgehalten oder münden nicht in eine nächste Entwicklungsphase. So kann in keinem Fall eine Nachhaltigkeit, eine Entwicklung oder ein Wissenstransfer gelingen.
- ↳ Freund\*innen, Förder- und Kooperationseinrichtungen bewilligen Unterstützung unter Vorbehalt und können ggf. Einfluss auf die Entwicklung der Veränderungen im Kunst- oder Kulturbetrieb nehmen. Bei Androhung des Verlusts von Fördergeldern oder ideeller Unterstützung sind die Voraussetzungen für eine diversitätssensible Veränderung besonders herausfordernd. Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist die Frage nach Haltung und Engagement entscheidend.

Hier sollten auch Führungskräfte sich und ihre eigene Position im Haus reflektieren. Beweisen Sie ausreichende Fähigkeiten in den Bereichen Konfliktmanagement und Personalführung? Wäre es sinnvoll, sich Unterstützung von außen zu holen, um den Prozess zu moderieren?

## Personal und Personalpolitik

Diversity Management bedeutet mehr als nur eine diversitätsorientierte oder diversitätssensible Programmausrichtung in den Kulturorganisationen. Um adäquat auf die Bedürfnisse der Besucher\*innenschaft zu reagieren, sind langfristige Veränderungen in der Struktur der Kulturorganisation und damit in der Personalpolitik erforderlich. Die wichtigste Aufgabe ist dabei die Zusammenstellung eines Teams, das viele unterschiedliche Wissenswelten und Expertisen zusammenbringt, d. h. Menschen mit diverser Geschichte, Menschen mit Behinderungen, Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher sexueller Orientierungen.

**Erst diverse Teams können die benötigte Innovationskraft, Kreativität und Entscheidungsfähigkeit bieten, die Museen oder andere Kulturinstitutionen heutzutage dringend benötigen, um ihre gesellschaftliche Relevanz weiterhin unter Beweis zu stellen.**

Gesagt, getan? So einfach ist es leider nicht. Viele Kunst- und Kultureinrichtungen haben nur wenige Stellen zur Verfügung, die überhaupt besetzt werden können. Bei Honoraraufträgen und Drittmittelprojekten ist die Möglichkeit größer, die eigene Personalpolitik anzupassen. Viele Kultureinrichtungen bemängeln jedoch, dass sie in ihrem Bewerber\*innenpool häufig nun mal keine Menschen hätten, die zur Vielfalt in ihrer Einrichtung beitragen könnten. Hier vergessen Personaler\*innen, dass bereits die Stellenausschreibung eine Barriere darstellt, die viele Ausschlüsse produziert. Es gilt also eine Stellenausschreibung so zu verfassen, dass Menschen, die von Ausschluss und Diskriminierung betroffen sind, sich angesprochen fühlen und die angebotene Stelle reizvoll finden.

Das fängt meistens damit an, dass Kultureinrichtungen kaum Konkretes zu bieten haben als «einen attraktiven Arbeitsplatz». Was besonders attraktiv dabei ist, bleibt unklar. Bei einer Stellenausschreibung für eine Kultureinrichtung in einer Stadt, in der Übergriffe auf Menschen dunkler Hautfarbe in signifikanter Höhe stattfinden, muss sich diese Einrichtung Gedanken darüber machen, wie sie trotzdem ein guter Arbeitgeber zum Beispiel für eine schwarze Person sein kann. Wird der Mitarbeiter überhaupt eine neue Wohnung finden? Und wenn nicht, hilft dann jemand aus der Einrichtung? Was passiert, wenn Ausschlüsse in Einrichtungen selbst stattfinden, zum Beispiel bei behindertenfeindlichen Äußerungen oder fehlenden Behindertentoiletten? Gibt es Mechanismen, die Bewerber\*innen zeigen: Wir sind für unsere Mitarbeiter\*innen da?

Auch das Bewerbungsverfahren weist viele Fallstricke auf. Nicht-anonymisierte Bewerbungsverfahren benachteiligen systematisch in signifikanter Höhe Menschen mit beispielsweise türkischen, nigerianischen oder albanischen Namen. Menschen mit türkischen Namen haben eine um 13% niedrigere Chance, überhaupt eingeladen zu werden.<sup>2</sup> Anonymisierte, formalisierte Bewerbungsverfahren sind jedoch für viele Personaler\*innen immer noch unattraktiv.

Ein zentrales Argument ist, dass spätestens beim Bewerbungsgespräch Diskriminierung erneut passieren kann. Tatsächlich sind anonymisierte Bewerbungen keine Garantie für diskriminierungsfreie Bewerbungsverfahren. Nicht zu unterschätzen ist jedoch, dass durch das sogenannte Bias, also die unbewusste Voreingenommenheit, bereits automatisch bestimmte Profile anhand des Fotos oder des Namens aussortiert werden. Bewerber\*innen werden erst gar nicht eingeladen und bekommen überhaupt nicht die Möglichkeit im persönlichen Gespräch von sich zu überzeugen. Wenn nun beim Gespräch wieder jemand aufgrund eines Kopftuchs ausgeladen wird, kann die betroffene Person anhand des AGG dagegen klagen. Die Handlungsmacht wird also umverteilt, von der Institution zurück zu Bewerber\*innen, die von vornherein diskriminiert werden.

Ein formalisiertes Bewerbungsverfahren erfordert eine intensive Vorbereitung.

**Ausschlussmechanismen müssen reflektiert und im Bewerbungsverfahren berücksichtigt werden.**

Im Idealfall gibt es ein Gremium, das nach einem vorgefertigten Raster- und Punktesystem bewertet.

**Der Punktedurchschnitt der sich bewerbenden Person zeigt dann transparent, ob sie besonders geeignet ist oder nicht. Helfen können dabei auch Bewerbungsfragen, die nicht nur auf standardisierte Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern auf besondere Fähigkeiten wie z. B. besondere Sprachkenntnisse oder Kenntnisse über kritische Kulturarbeit abzielen.**

Ist Kreativität im Stellenprofil gefragt, dann ist eine Bewerbungsfrage hilfreich, die zeigt, ob der Bewerber oder die Bewerberin wirklich Kreativität und Innovationsgeist mitbringt. So bekommt die personalsuchende Kultureinrichtung ebenfalls Hinweise auf die Geisteshaltung und Denkweise der ihr gegenüberstehenden Person – wichtige Attribute, die jede Führungskraft von den Mitarbeiter\*innen kennen sollte.

## Haltung

Jede Idee, jede Umsetzung eines Prozesses erfordert eine fundamentale Richtlinie: das vielzitierte Wörterpaar «Haltung und Engagement». Dieses resultiert letztendlich aus einer ausformulierten Überzeugung über die Notwendigkeit des Diversity Management. Führungskräfte müssen sich fragen: Was möchte ich erreichen, warum und wie? Die bereits oben genannten Diversity-Dimensionen sind dabei nur ein Hilfsmittel. Wichtig ist die Überzeugung passend zum eigenen Haus zu formulieren, idealerweise nach dem Prinzip «SMART»:

- ↳ **Spezifisch:** klar, deutlich und eng formuliert
- ↳ **Messbar:** entlang von Parametern, die sich messen lassen, entwickelt
- ↳ **Attraktiv:** für alle Beteiligten oder möglichst viele Beteiligte
- ↳ **Realistisch:** erreichbar innerhalb einer gesetzten Zeitspanne
- ↳ **Terminiert:** zeitlich festgelegt

Für die Entwicklung von Change-Prozessen zum Zwecke der Diversitätsorientierung ist es nützlich, ein Leitbild für die eigene Institution zu haben, entlang dem diese Ziele gesetzt werden können. Dieses Leitbild kann jedoch nur dann behilflich sein, wenn es den nötigen Raum für die Voraussetzungen von Diversity Management bietet. Diese können zum Beispiel sein: Respekt vor den Lebenswelten aller Menschen und Anerkennung ihres Wissens oder Engagement gegen jegliche Formen der Diskriminierung innerhalb des Betriebes sowie in der Außenkommunikation. Jede Maßnahme verliert ihren Wert, wenn Diskriminierung zwar unerwünscht, aber doch jederzeit im Betrieb unreflektiert reproduziert wird.

Diversity Management ist also ein weiträumiges, alle Bereiche eines Betriebes umfassendes Unterfangen. Die Vernachlässigung davon kann gravierende Folgen für eine Kultureinrichtung haben: Denn wenn Kunst und Kultur unzureichend auf Bedürfnisse des Großteils einer Bevölkerung antworten können, erfüllen sie möglicherweise nicht mehr ihren durch Bund, Länder, Bezirks- und Stadtverwaltungen definierten Bildungsauftrag. Ausbleibende Besucher\*innenzahlen deuten wiederum auf eine sinkende Relevanz. Diese gefährdet in der Folge die Förderfähigkeit und Attraktivität des Hauses, die oft nur subjektiv durch politische Schlüsselfiguren bewertet werden. Diversity Management bietet daher die Möglichkeit, auf die demografischen Veränderungen zu reagieren und dadurch die eigene Relevanz zu erhöhen.

Der entscheidende Punkt von Diversity Management ist dabei die Erkenntnis und das Bewusstsein über real existierende Diversität innerhalb der Gesellschaft – und die Anerkennung der Notwendigkeit, sich durch Anpassung der betriebsinnerlichen Strukturen und des angebotenen Programms an dieser diversen Gesellschaft zu orientieren.

Die Umsetzung setzt eine gute Planung und solide Fachkenntnis voraus. Die Kulturpolitik kann diese Maßnahmen unterstützen, indem sie Führungskräften entsprechende Weiterbildungen finanziert, aber auch ihre Forderungen nach ausschließlich höheren Besucher\*innenzahlen anpasst.

#### Leitlinien

- ↳ Diversity Management mit all seinen Konsequenzen ernst nehmen.
- ↳ Prozesse nicht als abgeschlossen betrachten.
- ↳ Mut und Fehlerfreundlichkeit beweisen.
- ↳ Personal als Mensch und menschliche Ressource wertschätzen.
- ↳ Sich und die Mitarbeiter\*innenschaft in Rassismuskritik und Diversitätssensibilität weiterbilden.

—

**Gülay Gün** ist Historikerin und Kulturwissenschaftlerin. Neben ihrer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Erinnerung und Identität in der postmigrantischen Gesellschaft erarbeitet sie Konzepte zu Change Management in Museen unter Berücksichtigung von Diversity und Conflict Resolution.  
guquadrat.art



# Good-Practice-Beispiele

## **Bildungsstätte**

### **Anne Frank**

Die Bildungsstätte Anne Frank hat sich seit 2010 von einer passiven Anbieterin einer Ausstellung zu Anne Frank mehr und mehr zu einer aktiven Gesprächspartnerin in der deutschen Bildungs- und Kulturlandschaft entwickelt. Durch die Förderung von Diversity im Betrieb und der Öffnung des Programms hat es die Bildungsstätte geschafft, zu einer Ansprechpartnerin für Erwachsene und Jugendliche mit und ohne diverssem Hintergrund zu werden. Heute ist sie eine ernstzunehmende Stimme in der Stadtgesellschaft Frankfurts und weit über die Stadtgrenzen hinaus. [bs-anne-frank.de](http://bs-anne-frank.de)

## **Museum des**

### **Kapitalismus**

Das noch junge Museum des Kapitalismus hat in seiner Gründungsphase ein deutlich ausformuliertes Leitkonzept erstellt. Das Konzept macht gender- und rassismussensiblen Sprachgebrauch zu einer Bedingung seiner Arbeit. Kooperationen können nur dann eingegangen werden, wenn die Kooperationspartner\*innen die Anforderungen des Leitbilds des Museums erfüllen können. Das Bankkonto beispielsweise wurde bei der Genossenschaftsbank GLS Bank eröffnet, die dafür bekannt ist, nur faire und ökologische Investitionen zu unterstützen. Eine basisdemokratische Organisationsstruktur erfordert viel Hingabe für das Projekt, ermöglicht jedoch auch eine intensive stetige Selbstreflektion. [museumdeskapitalismus.de](http://museumdeskapitalismus.de)

# Literatur- und Link-Empfehlungen

Herman Blom, Harald Meier: *Interkulturelles Management*, Herne 2002.

Nicolai Scherle: *Kulturelle Geographien der Vielfalt. Von der Macht der Differenzen zu einer Logik der Diversität*, Bielefeld 2016

*Charta der Vielfalt*  
[charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen](http://charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen)

*Diversity Arts Culture*  
[diversity-arts-culture.berlin](http://diversity-arts-culture.berlin)

*Erwachsenenbildung.at*  
[erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/dimensionen.php](http://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/dimensionen.php)

Lee Gardenswartz, Lee, Anita Rowe: *Diverse teams at work. Capitalizing on the power of diversity*. Alexandria/Virginia 2008

John P. Kotter: *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München 2015

Joshua Kwesi Aikins, Daniel Gyamerah für Citizens for Europe: *Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors*, Berlin 2016.

Abrufbar unter:  
[vielfaltentscheidet.de/wp-content/uploads/2017/04/Final-f%C3%BCr-Webseite\\_klein.pdf](http://vielfaltentscheidet.de/wp-content/uploads/2017/04/Final-f%C3%BCr-Webseite_klein.pdf)

Ruud Koopmans, e. a.: *Ethnische Hierarchien in der Bewerberauswahl: Ein Feldexperiment zu den Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierung*, Berlin 2018

# Das doppelte Defizit:

## Über Diversität in Kultur und Berichterstattung

### Ein Essay

Wer macht Kunst und Kultur?

Wer entscheidet über Förderungen und Formate, Programme und Projekte?

Wer ist das Publikum in Theatern, Museen und Bibliotheken?

Der öffentlich finanzierte Kulturbetrieb hat den Auftrag, allen Menschen im Land kulturelle Teilhabe zu ermöglichen. Doch davon sind wir weit entfernt, denn die Vielfalt der Bevölkerung Deutschlands bildet sich in den Kultureinrichtungen kaum ab. Das könnte nicht zuletzt an einer Fehlfunktion der demokratischen Öffentlichkeit liegen: In den Medien ist der Mangel an Diversität in «der Kultur» nämlich kaum ein Thema.

Dabei gibt es mehr als genug Anlässe und auch gute Gründe, nach der Repräsentanz der realen gesellschaftlichen Vielfalt im Kulturbetrieb zu fragen. In der laufenden Theatersaison zum Beispiel amtiert an keiner der 18 Städtischen Bühnen in Nordrhein-Westfalen eine Intendantin (Anmerkung: 2018—2019). Diese skandalöse Tatsache kommt in den Medien fast nicht zur Sprache. Nur ein einziger journalistischer Beitrag, der sich online nachlesen bzw. -hören lässt, beschäftigt sich damit: ein Interview der Radiowelle WDR 5.

In der werktäglichen Kultursendung «Scala» sprach Moderator Jörg Biesler mit Katharina Kreuzhage, der Leiterin der Westfälischen Kammerspiele in Paderborn. Dort führt also eine Frau ein Theater, allerdings ist ihr Haus kein kommunales im engeren Sinne, auch wenn es maßgeblich von Stadt und Kreis finanziert wird. Die Landesregierung listet es in ihrem Kulturförderbericht als Privattheater, das auch öffentliche Mittel erhält. Dort finden sich noch weitere Einrichtungen mit weiblichem Spitzenpersonal, doch nur wenige. Ein Anteil vergleichbar mit dem von Frauen an der Gesamtbevölkerung (53%) ist meilenweit entfernt.

Kenner\*innen der Theaterszene wissen, dass daran nicht etwa ein Mangel an talentierten und/oder kompetenten Schauspielerinnen, Dramaturginnen oder Regisseurinnen schuld ist, im Gegenteil: Frauen sind in den Darstellenden Künsten sogar in der Überzahl. Doch mit jedem Schritt auf der hierarchischen Leiter wird ihr Anteil geringer; ganz oben trifft man nur noch auf Ausnahmen von der männlichen Regelbesetzung.

Warum ist das eigentlich nicht in jeder Stadt ein Medien-thema, die in den letzten Jahren die Chefstelle ihrer Bühnen neu besetzt hat? Mindestens die Leserinnen von Tageszeitungen, Hörerinnen von Radiosendern und Besucherinnen von Kulturveranstaltungen würde das ganz sicher interessieren. Diese Gruppen sind übrigens größer als ihre männlichen Gegenüber.

Allerdings kann man gleichzeitig schon feststellen, dass Fragen der Geschlechtergerechtigkeit mittlerweile regelmäßig in den Medien vorkommen. Die Redaktionen überregionaler Tageszeitungen, Nachrichtenmagazine und Wochenblätter sowie der großen TV- und Radioprogramme widmen nicht erst mit der durch #metoo ausgelösten Debatten der letzten beiden Jahre diesem Themenkomplex erkennbar mehr Aufmerksamkeit und Raum.

Das gilt jedoch nicht für eine andere große gesellschaftliche Gruppe, die in den öffentlichen Kultureinrichtungen ebenfalls deutlich unterrepräsentiert ist: Menschen mit Zuwanderungsgeschichte. Sowohl ihr Anteil am Publikum von Theatern, Museen und Bibliotheken wie auch der am Personal ist verschwindend gering – wenn man genau hinsieht und die üblichen Paradebeispiele aus Berlin (Gorki/Ballhaus), Mülheim (von Interkultur-Pionier Roberto Ciulli) oder Köln (einst unter Karin Beier) mal außen vor lässt. Zwar finden sich auf und hinter den Bühnen sowie unter Kurator\*innen oder Dramaturg\*innen Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, doch sie repräsentieren nur selten auch die Wohnbevölkerung der Republik.

**Besonders das Personal im Musiktheater und in den Museen ist international, stammt aber meistens aus dem Pool der global tätigen Kulturarbeiter\*innen (und Akademiker\*innenkreise), nicht aus den Regelschulen deutscher Provinzstädte.**

Im Kulturjournalismus – oder gar noch weiter vorne in Zeitungen, Zeitschriften, Programmen und Online-Angeboten – ist das nur selten Thema. Gleiches gilt für die Präsenz oder vielmehr das Fehlen von Menschen mit Behinderungen, aus unteren Einkommensklassen oder mit niedrigen Bildungsabschlüssen im Publikum der öffentlich geförderten Institutionen.

Das einzige Phänomen mit Diversitätsbezug, das gelegentlich mal zur Sprache kommt, ist die oft ungünstige Verteilung der Generationen im Publikum. Dann werden lautstark ein allgemeiner Kulturverlust und der Untergang des Abendlands beschworen – aber die strukturellen Gründe oder konkreten Konzepte der einzelnen Häuser wie auch der Kulturpolitik insgesamt werden nicht wirklich journalistisch ausgeleuchtet.

Diese Befunde lassen sich alle nur cursorisch untermauern: Eine wissenschaftliche Studie zur medialen Abbildung von Diversität im Kulturbereich existiert nicht. Der Versuch, sich online einen auch nur etwas substanzielleren Überblick zu entsprechender Berichterstattung zu verschaffen, führt über zahllose Verlinkungen oft

nur vermeintlich ähnlicher Beiträge regelmäßig ins Ungefähre.

Die Recherchen ermöglichen trotzdem einige Einschätzungen, die sich in fünf Thesen zusammenfassen lassen:

### Diversität im Kulturbereich ...

- ① ... meint in deutschen Medien **vor allem «Genderfragen»** bzw. das Thema «Geschlechtergerechtigkeit». Um Menschen mit Zuwanderungsgeschichte, Menschen mit Behinderung, unterschiedlicher sexueller Orientierung oder religiöser Ansicht im Kulturbetrieb wie -publikum geht es nur sehr vereinzelt.
- ② ... ist wie andere kulturpolitische Fragen auch **kein Gegenstand regelmäßiger Berichterstattung**. In Massenmedien taucht es nur anlassbezogen auf (z. B. #metoo), nicht aber selbstverständlich neben der Kritik von Inszenierungen, Ausstellungen oder Büchern.
- ③ ... ist für Medien vor allem interessant, wenn – in einer bedeutenden Einrichtung (lokal/regional/national) ein Wechsel an der Spitze erfolgt, – **öffentlichkeitswirksame Ereignisse** (Missbrauchsfälle, spektakuläre Studien usw.) für Berichterstattung vor Ort herunter gebrochen werden – oder eine finanzielle Krisensituation eingetreten ist und nach Gründen für mangelnde Akzeptanz, also fehlende Einnahmen gesucht wird.
- ④ ... ist kulturwissenschaftlich und -statistisch **kaum erfasst** und wird auch deswegen selten journalistisch thematisiert. Das gilt im Bereich der Akteure wie des Publikums. Niemand weiß beispielsweise wirklich, wie viele Zuschauer\*innen eines Theaters oder auch Mitarbeiter\*innen eines Kulturministeriums einen Migrationshintergrund haben. Was sich nicht (mit Zahlen) belegen lässt, ist nicht zu bewerten und deshalb kein Thema.
- ⑤ **... ist schon gar nicht Gegenstand grundsätzlicher medialer Betrachtungen oder gar investigativer Recherchen**. Hat die mangelnde Teilhabe von «Minderheiten» am öffentlich geförderten kulturellen Leben damit zu tun, dass unter den Entscheider\*innen über Programm und Personal im Kulturbetrieb die gleichen gesellschaftlichen Gruppen fehlen wie im Publikum? Solche komplexen Fragen werden vom Kulturjournalismus nicht mit dem gleichen Aufwand bearbeitet wie beispielsweise Politik-, Umwelt- oder Wirtschaftsthemen.

Die Medien erfüllen den publizistischen Auftrag der Kontrolle des Staates mitsamt seiner Einrichtungen – dazu zählen auch die Bühnen, Museen und Bibliotheken von Kommunen, Ländern und Bund – im Kulturbereich also erkennbar unzureichend. Der Kulturjournalismus selbst begreift sich in erster Linie als Prüfinstanz für ästhetische Konzepte. Strukturelle Fragen mit politischen und gesellschaftlichen Dimensionen wie die nach der «Diversität im Kulturbereich» spielen deshalb in den Medien höchstens eine Nebenrolle – eher aber keine.



---

**Peter Grabowski** arbeitet seit 1990 mit den Schwerpunkten Kultur und Medien als Journalist. Bis heute ist er vorwiegend im Hörfunk, aber auch für Fachmagazine sowie online aktiv. Seit 2012 betreibt der studierte Psychologe unter der kulturpolitischereporter.de ein eigenes Blog zum Thema Kulturpolitik.

# Links zu exemplarischen Artikeln und Beiträgen

Ein Plädoyer des damaligen Berliner Kulturstaatssekretärs in der ZEIT für Quoten im Kulturbetrieb (24.05.2012)  
[zeit.de/2012/22/Kultur-Berlin/komplettansicht](http://zeit.de/2012/22/Kultur-Berlin/komplettansicht)

taz-Interview mit dem kurdischen Intendanten des Hamburger Mut-Theaters, Mahmut Canbay, über Perspektiven interkulturellen Theaters (21.09.2011)  
[taz.de/!240474](http://taz.de/!240474)

Kommentar *Radikal unterrepräsentiert* von Benedikt Peters in der Süddeutschen Zeitung (01.08.2018)  
[sueddeutsche.de/politik/einwanderer-radikal-unterrepraesentiert-1.4077552](http://sueddeutsche.de/politik/einwanderer-radikal-unterrepraesentiert-1.4077552)

Umfrage an deutschen Bühnen zu *Migranten an Staatstheatern* (22.03.2012)  
[gifhorner-rundschau.de/kultur/article150623149/Migranten-an-deutschen-Staatstheatern.html](http://gifhorner-rundschau.de/kultur/article150623149/Migranten-an-deutschen-Staatstheatern.html)

WDR-5-Interview (03.09.2028) mit Katharina Kreuzhage, Intendantin der Westfälischen Kammerspiele Paderborn, über den Frauenanteil in Theaterleitungen  
[www1.wdr.de/radio/wdr5/sendungen/scala/sendeterminseiten/scala-sendeterminseite-1450-.html](http://www1.wdr.de/radio/wdr5/sendungen/scala/sendeterminseiten/scala-sendeterminseite-1450-.html)

Interview mit der Innsbrucker Germanistin Veronika Schuchter zu *Gender in der Literaturkritik* im Deutschlandfunk (22.05.2018)  
[deutschlandfunk.de/gender-in-der-literaturkritik-im-feuilleton-dominieren.700.e.html?dram:article\\_id=418465](http://deutschlandfunk.de/gender-in-der-literaturkritik-im-feuilleton-dominieren.700.e.html?dram:article_id=418465)

Die zugehörige Studie von Schuchter als PDF-Dokument:  
[uibk.ac.at/iza/literaturkritik-in-zahlen/pdf/2018\\_sondernummer\\_geschlechter.pdf](http://uibk.ac.at/iza/literaturkritik-in-zahlen/pdf/2018_sondernummer_geschlechter.pdf)

Beitrag *Frauen im Kulturbetrieb* im Deutschlandfunk Kultur (12.11.2015)  
[deutschlandfunkkultur.de/frauen-in-der-kultur-alte-maenner-verstopfen-jurys-und.2156.de.html?dram:article\\_id=336649](http://deutschlandfunkkultur.de/frauen-in-der-kultur-alte-maenner-verstopfen-jurys-und.2156.de.html?dram:article_id=336649)

Bericht in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung über eine Ausstellung im NRW-Forum mit nur einer Frau unter den Künstler\*innen (22.10.2018)  
[faz.net/aktuell/feuilleton/nur-eine-kuenstlerin-unter-eingeladenen-beim-nrw-forum-15849454.html?GEPC=s2](http://faz.net/aktuell/feuilleton/nur-eine-kuenstlerin-unter-eingeladenen-beim-nrw-forum-15849454.html?GEPC=s2)

Christiane Peitz beleuchtet im Tagesspiegel die Ergebnisse der Initiative *Frauen in Kultur und Medien* der Kulturstaatsministerin (31.07.2018)  
[tagesspiegel.de/kultur/frauen-in-kultur-und-medien-wo-bleiben-die-ntendantinnen/22866804.html](http://tagesspiegel.de/kultur/frauen-in-kultur-und-medien-wo-bleiben-die-ntendantinnen/22866804.html)

Interview im Deutschlandfunk Kultur mit der Leiterin des Berliner Rambazamba-Ensembles Gisela Höhne zur Inklusion am Theater (30.03.2014)  
[deutschlandfunkkultur.de/theater-wir-inkludieren-die-nicht-behinderten-bei-uns.1396.de.html?dram:article\\_id=281536](http://deutschlandfunkkultur.de/theater-wir-inkludieren-die-nicht-behinderten-bei-uns.1396.de.html?dram:article_id=281536)

Kurzmeldung der deutschen presse agentur zum Festival Theaterwahn mit psychisch kranken Laienschauspieler\*innen (16.04.2015, via Frankfurter Neue Presse)  
[fnp.de/hessen/kasseler-theaterwahn-festival-geht-andersmensch-ende-10884422.html](http://fnp.de/hessen/kasseler-theaterwahn-festival-geht-andersmensch-ende-10884422.html)

Facebook-Account der Münchner Gruppe Göthe Protokoll, die kulturelle Diversität in der Kunst und der Stadtgesellschaft erhöhen und transkulturelle Bewegungen mit eigenen Projekten künstlerisch und politisch unterstützen will  
[facebook.com/groups/gotheprotokoll/about](http://facebook.com/groups/gotheprotokoll/about)

# Weiterführende Literatur

Weiterführende Literatur im engeren thematischen Sinne gibt es nicht. Doch Interessantes zu wissen:

Das **Interkulturbarometer des Zentrums für Kulturforschung** von 2011 hat – einmalig – den Einfluss von Migration auf das kulturelle Leben und kulturelle Teilhabe untersucht.  
[uni-hildesheim.de/fb2/institute/kulturpolitik/forschung/interkulturbarometer/ergebnisse-der-studie](http://uni-hildesheim.de/fb2/institute/kulturpolitik/forschung/interkulturbarometer/ergebnisse-der-studie)

Die **Bertelsmann Stiftung** hat ihre 2018er Studie *Mut zur Vielfalt* explizit mit einem Appell zur Öffnung der Kultureinrichtungen verbunden  
[bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2018/mai/mut-zur-vielfalt-kultureinrichtungen-muessen-sich-weiter-oeffnen](http://bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2018/mai/mut-zur-vielfalt-kultureinrichtungen-muessen-sich-weiter-oeffnen)

Der **Deutsche Museumsbund und der Bibliotheksverband** unterhalten online Informationsportale zu Themen der Diversität  
[museumsbund.de/themen/inklusion-diversitaet/](http://museumsbund.de/themen/inklusion-diversitaet/)  
[bibliotheksportal.de/ressourcen/management/zielgruppen/interkulturelle-bibliothek](http://bibliotheksportal.de/ressourcen/management/zielgruppen/interkulturelle-bibliothek)

Wissenschaftliche Studien zur Abbildung von *Diversität im Kulturbereich* in den Medien liegen bislang leider nicht vor.

**Neue Reihe Deutschlandfunk, Kulturfragen, Sommerreihe *Diversität***, von 14. Juli bis 15. September 2019  
[deutschlandfunk.de/kulturfragen.910.de.html](http://deutschlandfunk.de/kulturfragen.910.de.html)

# Sesam öffne dich!

## Über die Öffnung von Kultur- institutionen und Nachwuchs- förderung

Wie in vielen anderen europäischen Ländern besteht auch die Gesellschaft Deutschlands aus einer diversen, über Jahrhunderte gewachsenen Migrationsgesellschaft. In den meisten Großstädten der BRD sind über die Hälfte der Kinder mittlerweile nicht weiß. Diese Diversität der Gesellschaft spiegelt sich leider in vielen Institutionen und gesellschaftlich wichtigen Strukturen kaum wider. Auch Kulturinstitutionen stehen dabei nicht gut da, obwohl viele ein progressives und kritisches Selbstbild haben. Um sich der postmigrantischen Gesellschaft tatsächlich zu öffnen, müssen Institutionen einiges bewältigen. Wie Kulturelle Bildung und Nachwuchsförderung auf Augenhöhe gezielt dazu beitragen können, möchte ich im Folgenden am Beispiel der Institution Theater aufzeigen.

Im Zuge des Öffnungsprozesses wird oft von den drei P gesprochen: Publikum, Personal und Programm. Diese drei Faktoren bedingen sich gegenseitig.

### **Publikum**

Oft haben die Institutionen zwar das Interesse, ein diverses Publikum zu schaffen und installieren dabei sogenannte «Audience Development»-Programme. Jedoch wird es auf lange Sicht nicht möglich sein, ein neues und diverses Publikum zu generieren, wenn man nicht auch neues und diverses Personal sowie neues und diverses Programm schafft.

### **Personal**

Diverses Personal heißt, dass der Querschnitt der Gesellschaft auch in allen Bereichen des Theaters abgebildet sein sollte – sowohl auf der Bühne als auch dahinter. Eine Diversifizierung ist vom Ensemble von Regieposten über Technikstellen bis in die Leitung notwendig. Erst dadurch können Identifikationsmöglichkeiten für den Nachwuchs – und damit für die Zukunft – entstehen. Nur mit der Sichtbarkeit vieler und unterschiedlicher Perspektiven kann eine Öffnung der Kulturinstitutionen stattfinden. Die Privatwirtschaft hat längst erkannt, wie bereichernd eine diverse Belegschaft für Betriebe sein kann und sie effektiver und lebendiger macht. Ob es sich hierbei um das Ziel der Antidiskriminierung und Chancengerechtigkeit handelt oder es im Ergebnis um ökonomische Ziele handelt, sei dahingestellt. Denn wenn man sich die Vorstände und Leitungsebenen der Firmen anschaut, sind sie meistens weiß und männlich besetzt.

## Programm

Im Zuge der Diversifizierung müssen sich aber auch Narrationen verändern. Bei der Programmgestaltung muss darauf geachtet werden, nicht immer wiederkehrende «single stories» zu wiederholen, die Personen auf stereotype Darstellungsformen zu reduzieren und sie auf bestimmte Rollen festzunageln. Erst dann wird sich auch das Publikum verändern können, wenn es nicht erwarten muss, den tausendsten muslimischen Terroristen, den türkischen Gangster, den geflüchteten Schwarzen, die unterdrückte arabische Frau usw. auf der Bühne sehen zu müssen. Diese stereotypen Darstellungen sind schlicht rassistisch und verletzend für Betroffene und manifestieren beim Publikum rassistische Ressentiments. Die Auseinandersetzung mit ihnen ist unabdingbar für ein gegenwärtiges Theater. In der kulturellen Bildung besteht eine große Chance, diese Öffnungsprozesse der Institutionen mitzugestalten und zu beeinflussen.

## Der Stellenwert kultureller Bildung in den Kulturinstitutionen

Mittlerweile findet in vielen Theaterhäusern Kulturelle Bildung statt. Sei es durch theaterpädagogische Vermittlungsangebote, Vor- und Nachbereitung der Spielplanstücke oder durch die an den Theaterhäusern angesiedelten Jugendclubs. Doch welche Bedeutung hat die Kulturelle Bildung eigentlich für Theaterhäuser?

Für einige bedeutet es vermutlich, lediglich ihrem formellen, gesellschaftlichen Auftrag von kultureller Bildung nachzukommen. Für andere hingegen bietet sie die Möglichkeit, ein neues Publikum zu schaffen – an einigen Häusern ist die Theaterpädagogik sogar in der Abteilung der Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt.

**Denn die Vermittler\*innen und Pädagog\*innen sind es, die in Workshops und partizipativen Formaten die Inhalte und künstlerischen Ansätze vermitteln, die schließlich ein neues Publikum für die Spielplanstücke gewinnen.**

Des Weiteren gibt es Theater, an denen der Jugendclub sehr professionell arbeitet und die als Ort der Nachwuchsschmiede gesehen werden. Dies ist jedoch leider selten der Fall. Hinzu kommt, dass diese Angebote meist nicht niedrigschwellig genug sind und eher zugänglich für privilegierte Jugendliche aus der Mittelschicht sind. Der Stellenwert der kulturellen Bildung ist also unterschiedlich und teilweise leider nicht sehr hoch.

**Die Rolle der Vermittler\*innen an den Theaterhäusern kann jedoch eigentlich nicht hoch genug bewertet werden, da sie direkt mit Jugendlichen arbeiten und ihnen Einblicke in die Theaterarbeit und -welt geben. Folglich besteht hier enormes Potenzial, Talente zu entdecken, Jugendliche zu fördern und sie ans Haus zu binden.**

Es gibt einige Jugendliche, die sehr daran interessiert sind, den Beruf als Schauspieler\*in auszuüben oder anderweitig an Theatern zu arbeiten. Darunter sind viele talentierte Jugendliche, doch leider fehlen für viele die Zugänge in die Theaterhäuser. Darüber hinaus sehen sie für sich selbst selten Chancen, da es kaum Vorbilder/Identifikationsfiguren gibt, an denen sie sich orientieren können.

### Wer belehrt hier wen?

Viele Ensembles an Stadt- und Staatstheatern spiegeln die Diversität Deutschlands kaum wider. Sie sind sowohl körperlich sehr genormt als auch weiß. Ein Blick auf die Rubrik «Ensemble» auf den Webseiten der Theater reicht aus, um dies zu erkennen. Hier möchte ich ansetzen, um aus meiner Erfahrung in dem Projekt *KulTür auf!* am Theater X (ehemals JugendtheaterBüro Berlin), das ich mit gegründet habe, berichten, in dem ich einige Jahre u. a. im Leitungsteam gearbeitet habe.

Wir haben uns aus der Perspektive von Jugendlichen – mehrheitlich of Color – mit Zugangsbarrieren an Theatern beschäftigt. Dort haben wir einige Programme und Ensembles von Theatern genauer betrachtet und dazu Veranstaltungen und Workshops mit den Jugendlichen zusammen durchgeführt. Zu Beginn des Projektes haben wir die Jugendlichen gefragt, welche Erfahrungen sie mit der Welt des Theaters gemacht hatten.

Die Antworten waren nicht sehr positiv. Viele kannten Theater nur von Schulausflügen. Die Inhalte dieser Theaterstücke beschäftigten sich fast in allen Fällen mit dem Thema Mobbing, wobei meist nicht das große Ganze behandelt wurde, sondern nur Jugendliche als Täter\*innen betrachtet wurden. Die Jugendlichen fühlten sich durch die Stücke und ihre Art und Weise belehrt, denn ihnen sollte ein vermutetes Fehlverhalten der Jugend aufgezeigt werden.

Ferner hatten sie das Gefühl, dass die von ihnen gelebten und favorisierten Kunstformen an den Häusern oft nicht als Kunst anerkannt, sondern als Folklore oder Soziokultur abgewertet werden. Theater gilt per se als Hochkultur, die sehr starr definiert und gerahmt ist. Folglich spiegeln sich Interessen und Perspektiven der Jugendlichen nur in wenigen Theatern wider. Obwohl dies die Chance für die Häuser wäre, sich diverser aufzustellen und sich somit als Institution für ein breiteres Publikum und Ensemble zu öffnen.

Das Gefühl, dass den Jugendlichen die Möglichkeit geboten wird, die Kunst an Theatern kennen und schätzen zu lernen, wurde ihnen jedoch nicht vermittelt. Manche sagten uns, dass sie im Theater X zum ersten Mal «Leute mit schwarzen Haaren» auf der Bühne gesehen und dann zum ersten Mal gedacht hatten, dass sie selbst gern schauspielern würden.

### **Fallbeispiele:**

#### **Diversitäre Förderung von Nachwuchs und Selbstorganisation**

Divers angelegte und selbstorganisierte Gruppen und Projekte wie das «Theater X» aus Berlin oder auch das «Import Export Kollektiv» aus Köln sind eine Chance für Theater, sich einer diversen Gesellschaft zu öffnen.

**Wenn ernsthaft wahrzunehmen ist, dass es den Kulturinstitutionen gelingt, eine andere Repräsentationspraxis auf und hinter der Bühne herzustellen, werden sich von Diskriminierungen betroffene Menschen dort wohler und willkommen fühlen. Theater können hier die Chance ergreifen, indem sie betroffene Gruppen als Expert\*innen anerkennen und um ihre Unterstützung bitten. Dabei ist es wichtig, nicht nur einzelne sogenannte «Quotenmigrant\*innen» einzustellen, sondern Diversifizierung als gesellschaftliche Querschnittsaufgabe zu verstehen.**

Das «Import Export Kollektiv» war früher eine freie Jugendtheatergruppe und steht unter der Leitung des Theaterpädagogen Bassam Ghazi. Seit drei Jahren ist diese Gruppe am Schauspiel Köln angesiedelt und bildet mehr oder weniger den Querschnitt Kölns ab. Sie ist über Jahre zusammengewachsen und hat sich dem Mitteilen lokaler und globaler Geschichten verschrieben: dem Import und Export von Geschichten.

Ich habe diese Gruppe und ihre Arbeiten bei mehreren Gelegenheiten kennenlernen dürfen. Ihre Professionalisierung über die letzten Jahre ist sehr sichtbar. Dies hat nicht zuletzt mit dem Engagement des künstlerischen Leiters zu tun, doch auch mit der Position der Gruppe im Schauspiel Köln. Die Gruppe ist ein Ensemble im Theaterhaus geworden, das mittlerweile einen Platz auf der großen Bühne hat und ihre Stücke wiederholt aufführt. Das Theater erkennt die Qualität der Gruppe an: Sie werden als Produktion des Hauses betrachtet und die künstlerische/schauspielerische Arbeit der Ensemblemitglieder wird finanziell honoriert.

Gespräche mit Mitgliedern des Kölner «Import Export Kollektivs» machten es mir deutlich, dass viele ihre berufliche Perspektive im Bereich des Theaters sehen. Folglich entsteht hier eine große Chance, Nachwuchs zu fördern und ihn dabei zu unterstützen sich im Schauspiel/Theater weiterzubilden. Die Gruppe arbeitet mit sehr partizipativen und kollektiven Arbeitsweisen und zeigt damit auf, dass ein demokratischer künstlerischer Prozess im Theater möglich ist.

Die Qualität ihrer Arbeit macht zudem deutlich, dass es nicht nur um die Bespaßung oder das Belehren von Jugendlichen mit Hilfe des Mediums Theater geht, sondern vielmehr darum, neue Perspektiven und Geschichten aufzuzeigen, die bestehende Narrative über marginalisierte Gruppen aufbrechen können. Nicht immer hörbare Stimmen von LGBTI\*Q, Geflüchteten, Jugendlichen of Color, Menschen mit Behinderung werden hörbar gemacht.

Nicht ohne Grund war das aktuelle Stück von «Import Export Kollektiv» lange im Voraus ausverkauft und 2018 eines der gefragtesten Stücke am Schauspiel Köln und wurde zudem kürzlich zum Theatertreffen der Jugend in Berlin eingeladen. Das große Interesse spiegelt die gesellschaftliche Relevanz wider.

Ein anderes Beispiel, auf das ich noch einmal zurückkommen möchte, ist das «Theater X» aus Berlin. Hierbei handelt es sich um einen selbstorganisierten Theaterbetrieb, der zusammen mit Jugendlichen geleitet wird. Die Intendanz besteht aus einer Arbeitsgruppe, in der neben zwei Mitarbeiter\*innen des Theaters mehrheitlich die Jugendlichen vertreten sind. Alle Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, jedes AG-Mitglied hat eine Stimme.

Das «Theater X» versteht sich als politisches Theater, welches sich gegen gesellschaftliche Unterdrückungs- und Machtverhältnisse stellt und Jugendlichen eine Stimme gibt. Sie können hier ihre Kritik äußern und sich künstlerisch damit auseinandersetzen. Außerdem zeichnet sich das «Theater X» durch eine sehr diverse Belegschaft aus, die kollektiv arbeitet und Teil von politischen und sozialen Bewegungen ist. Hierbei wird der Nachwuchs als die Expert\*innen betrachtet. Das «Theater X» hat diverse Auszeichnungen wie den Amarena Preis, den BKM Preis für Kulturelle Bildung und zwei Einladungen zum Theatertreffen der Jugend erhalten. Nach der langjährigen Arbeit des «Theater X» studieren mittlerweile einige der ehemaligen Teilnehmer\*innen Schauspiel, unter anderem an der Universität der Künste Berlin oder an der Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch.

### Strategien

Vorgestellt wurden zwei Projekte. Das «Import Export Kollektiv» ist innerhalb einer Kulturinstitution angesiedelt und findet dort immer mehr ihren Platz. Das birgt großes Potenzial, sowohl für das Haus als auch für das Ensemble. Das Theater kann hier von den Jugendlichen und jungen Erwachsenen profitieren, indem es sie hält und bei Interesse dabei unterstützt, sich z. B. auf Aufnahmeprüfungen vorzubereiten oder ihnen anbietet, auch in anderen Produktionen des Hauses mitzuwirken. Dabei sollte es auch die Jugendlichen als Expert\*innen anerkennen, die schon lange Theater spielen und Kunstformen berücksichtigen, die sie mitbringen. Sie müssten nicht mehr suchen und hätten die interessierten und talentierten jungen Menschen schon im Haus. Denn die gezielte Nachwuchsförderung kann der Katalysator für Öffnungsprozesse des Schauspiel Kölns und Beispiel für andere Theater sein.

Das «Theater X» dient hier als Beispiel für eine weitere Strategie, Theaterbetriebe anders zu gestalten, da es ein von Jugendlichen und Mitarbeiter\*innen selbst geleitetes Theater ist. Auch davon können etablierte Häuser lernen und beispielsweise partizipativere Arbeitsweisen entwickeln, um so auch attraktiver und zugänglicher für den Nachwuchs zu sein. Mit solchen bestehenden selbstorganisierten Initiativen und Projekten könnten etablierte Theaterbetriebe auf Augenhöhe kooperieren. Dazu müssten sie offen dafür sein, ihre eigenen Arbeitsweisen zu hinterfragen und punktuell zurückzustellen.

Das «Theater X» organisierte z. B. fünfmal das *FESTIWALLA*, ein interdisziplinäres Theaterfestival, von Jugendlichen für Jugendliche

viermal im Haus der Kulturen der Welt und einmal in der UFA-Fabrik. Die ursprüngliche Idee war es, jedes Jahr zu wandern und das Festival in einer anderen Kulturinstitution durchzuführen. Die Jugendlichen eroberten für eine gewisse Zeit die Institution und verwirklichten ihre Ideen. Für beide Seiten war das eine befruchtende Kooperation, denn die Jugendlichen lernten die Abläufe einer Institution kennen und konnten sich entscheiden, Arbeitsweisen zu übernehmen oder auch sie aktiv nicht zu übernehmen, weil sie z. B. lieber im Kollektiv Entscheidungen treffen wollten statt innerhalb von Hierarchien.

Auch die Institutionen konnten von der Arbeit mit den Jugendlichen lernen, da sie andere pädagogische und kollektive Herangehensweisen sahen und verstanden. Auch andere Institutionen können diesem Beispiel folgen und es externen jungen Gruppen ermöglichen, ihre Ressourcen zu nutzen und mit ihnen gemeinsam auf Augenhöhe zu arbeiten. Die Offenheit für eine ihnen untypische Arbeitsweise wird voraussichtlich belohnt werden, indem sie den Kontakt zu anderen Gruppen herstellt und damit die Diversifizierung der Institution unterstützt.

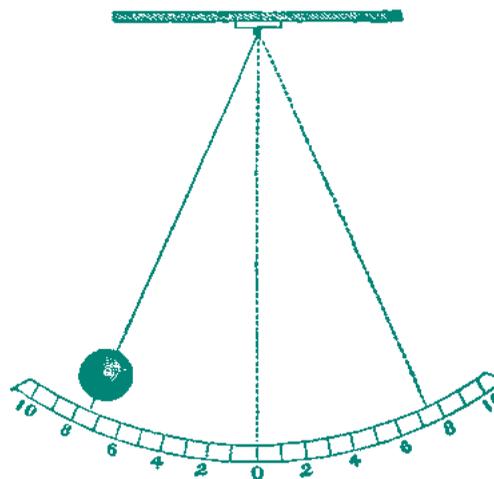
### Fazit – Kulturelle Bildung ist Gegenwart

Projekte der kulturellen Bildung spiegeln unsere gegenwärtige Gesellschaft viel eher wider als die Bühnen der meisten Theater in Deutschland. Einerseits liegt es daran, dass sie in Kontexten stattfindet, in denen alle angesprochen werden können, z. B. in Schulen und Jugendzentren. Andererseits hat Kulturelle Bildung auch den Anspruch, alle zu erreichen und Kindern und Jugendlichen kulturellen Ausdruck und Partizipation zu ermöglichen. In diesem Punkt ist die Kulturelle Bildung den Institutionen ein Stück voraus.

Hier können Kulturinstitutionen von kultureller Bildung lernen und auf den Stand der Gegenwart kommen – Deutschland wird immer diverser und das große Staatstheater muss sich für die breiten Teile der Bevölkerung öffnen.

Die Jugendlichen of Color und jene aus unterschiedlichen sozialen Schichten mit diversen Genderkonzepten und sexuellen Identitäten sind schon da, haben Talent und sind sehr interessiert daran künstlerisch tätig zu sein.

**Die Öffnung der Kulturinstitutionen für den Nachwuchs würde die Theaterlandschaft maßgeblich umstrukturieren, Potenziale fördern und zur Diversifizierung in Betrieben führen.**



Der Prozess der Umstrukturierung wird nicht immer ohne Schwierigkeiten und Schmerzen verlaufen, denn Theater, die den Anspruch haben, kritisch zu sein und bestehende Verhältnisse in Frage zu stellen, werden selbst im Zentrum der Kritik stehen. Schmerzhaft wird es auch dann, wenn es darum gehen wird, Privilegien abzugeben und Ressourcen umzuverteilen.

Doch das ist es wert. Denn nur durch das Zulassen von neuen Geschichten, Perspektiven und Kunstformen kann Diversität geschaffen werden. Diese müssen sich in den Strukturen wiederfinden und auch im Personal, von Schauspieler\*innen über Regisseur\*innen bis hin zu Leitungspositionen. Beide hier vorgestellten Strategien benötigen finanzielle Förderung, denn Ressourcen schaffen Möglichkeiten. Um diese wichtige Arbeit langfristig weiter leisten zu können, muss endlich mehr Geld in die Hand genommen werden.

## Weiterführende Bücher, Artikel und Links zum Thema

Ahmed Shah und Nils Erhard (JugendtheaterBüro Berlin), *Lost in Vermittlung? KulTür auf!*, in *Art Education Research*, Juli 2014, Jg. 5 (8), ISSN 1664-2805: [blog.zhdk.ch/iaejournal/files/2017/11/Ahmed-ShahNils-Erhard-JugendtheaterB%C3%BCro-Berlin-Text\\_n%C2%B08.pdf](http://blog.zhdk.ch/iaejournal/files/2017/11/Ahmed-ShahNils-Erhard-JugendtheaterB%C3%BCro-Berlin-Text_n%C2%B08.pdf)

Anja Schütze / Jens Maedler (Hrsg.): *Weißer Flecken. Diskurse und Gedanken über Diskriminierung, Diversität und Inklusion in der Kulturellen Bildung*. Schriftenreihe Kulturelle Bildung Bd. 63, München 2018, 176 Seiten, ISBN 978-3-86736-463-8

Bühnenwatch  
[buehnenwatch.com/](http://buehnenwatch.com/)

Chimamanda Ngozi Adichie: *Die Gefahr einer einzigen Geschichte*: [youtube.com/watch?v=mgs2Do88zp0](https://www.youtube.com/watch?v=mgs2Do88zp0)

Dokumentation der Tagung *The State of the Arts Institutions – Kulturelle Gerechtigkeit im Kulturbetrieb?*  
[kultur-oeffnet-welten.de/kiwit/artsinstitutions-dokumentation.html](http://kultur-oeffnet-welten.de/kiwit/artsinstitutions-dokumentation.html)

Import Export Kollektiv  
[m.schauspiel.koeln/spielplan/extras/import-export-kollektiv](http://m.schauspiel.koeln/spielplan/extras/import-export-kollektiv)

Intervention *Mind the Trap*:  
[mindthetrapberlin.wordpress.com/youtube.com/watch?v=fKX31kZKSeY&t=78s](http://mindthetrapberlin.wordpress.com/youtube.com/watch?v=fKX31kZKSeY&t=78s)

Joshua Kwesi Aikins & Daniel Gyamerah: *Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors*  
[vielfaltentscheidet.de/wp-content/uploads/2017/04/Final-f%C3%BCr-Webseite\\_klein.pdf](http://vielfaltentscheidet.de/wp-content/uploads/2017/04/Final-f%C3%BCr-Webseite_klein.pdf)

Tom Braun / Kirsten Witt (Hrsg.): *Illusion Partizipation – Zukunft Partizipation. (Wie) Macht Kulturelle Bildung unsere Gesellschaft jugendgerechter?* Schriftenreihe Kulturelle Bildung, Bd. 54, München 2017, 269 S.

Theater X  
[theater-x.com](http://theater-x.com)

---

**Çığır Özyurt-Güneş** studierte Soziale Arbeit an der Alice Salomon Hochschule Berlin und Theaterpädagogik an der Universität der Künste Berlin. Er hat u. a. für Projekte am Gorki Theater und am GRIPS Theater sowie als Regieassistent bei der Jugendtheaterwerkstatt Moabit gearbeitet. Auf die Zeit bei der Jugendtheaterwerkstatt folgte die kollektive Gründung des JugendtheaterBüro Berlin – heute «Theater X» – wo Çığır Özyurt-Güneş für die Regie und musikalische Leitung vieler Produktionen verantwortlich war. Zurzeit ist er als Referent für die Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung tätig.

# E Audience Development und Diversität

Kunst und Kultur braucht Publikum. Besucherstudien belegen jedoch, dass die öffentlich geförderte Kunst und Kultur in Deutschland heute nur die wenigsten interessiert. Die Menschen verbringen ihre Freizeit lieber anders: im Kino oder bei Netflix, im Popkonzert oder bei Spotify, in der Kneipe mit Freunden, bei Facebook oder mit einem guten Buch auf dem Sofa, wenn die Kinder im Bett sind. Wo bleibt da noch die Zeit für Oper, Ballett oder eine Kunstaussstellung? Oder eine Theateraufführung, die man am Ende vielleicht gar nicht versteht? Die Möglichkeiten, seine Freizeit unterhaltsam zu verbringen, sind unendlich, der Wettbewerb für die Kulturbetriebe groß. Und für viele Menschen sind die populären Angebote verlockender als die sogenannte Hochkultur mit ihren Ritualen und Zwängen.

Kein Wunder, dass nachwachsende Generationen klassischer Kunst und Kultur fernbleiben. Zudem wird die Partizipation der Menschen an öffentlich geförderter Kultur stark von ihrem Milieu bestimmt, also von ihrer Bildung, sozialen Lage, Herkunft und ihren Einstellungen. Und Menschen mit Migrationsgeschichte – in NRW immerhin fast ein Viertel der Bevölkerung – sind im Publikum öffentlich geförderter Kultureinrichtungen insgesamt deutlich unterrepräsentiert.

Was können Kulturinstitutionen in NRW tun, um diesem Trend etwas entgegenzusetzen? Welche Maßnahmen sollten sie ergreifen im Kampf um die Gunst des Publikums in einem übersättigten Markt an Freizeitmöglichkeiten?

## **Was Audience Development leisten kann**

Entstanden in den USA und Großbritannien, hat der Begriff «Audience Development» vor mehr als einem Jahrzehnt in den deutschsprachigen Kulturbereich Einzug gehalten. Es handelt sich dabei um eine Disziplin des Kulturmanagements, die darauf abzielt, eine Kulturinstitution besucherorientiert auszurichten und die Beziehungen zu ihren «Audiences» gezielt und planvoll zum beiderseitigen Nutzen auszugestalten.

Mit «Audiences» ist neben «Publikum» oder den «Besucher\*innenn» einer Kulturveranstaltung explizit auch der erweiterte Stakeholder-Kreis einer Kulturinstitution gemeint, einschließlich ihrer Freund\*innen, Förder- und Partnereinrichtungen und Sponsor\*innen.

Katharina  
Jarzombek

Darüber hinaus jedoch vor allem auch diejenigen Menschen, die normalerweise nicht im Publikum sitzen bzw. zu den üblichen Besuchern gehören. In den USA liegt ein wichtiger Audience Development-Schwerpunkt auf der Einbindung der «People of Color» in die traditionell weiß und westlich geprägte Kulturarbeit.

**In Großbritannien gründet Audience Development unter anderem auf der Überzeugung, dass Qualität in der Kunst- und Kulturproduktion nur möglich ist, wenn die Kulturinstitutionen, Kunst- und Kulturschaffenden über ein tiefes Verständnis der aktuellen Interessen, Wünsche und Motivationen in der von großer Diversität geprägten Bevölkerung in der Migrationsgesellschaft verfügen.**

Dieses Wissen soll in die konkrete Ausgestaltung der Beziehungen zwischen Kulturinstitution und Bevölkerung einfließen. Der Begriff der Diversität wird in Großbritannien in diesem Zusammenhang konstruktiv als Wert und Ressource aufgefasst, die es im gesamten Kulturbetrieb – ebenso wie in der Politik, Wirtschaft und Gesamtgesellschaft – zum Vorteil aller zu nutzen gilt. Als Management-Konzept für Kulturbetriebe liefert Audience Development dafür eine wirksame Methodik.

### Wie geht das?

Im Kern von Audience Development als Management-Konzept für Kulturbetriebe liegt das Anliegen, allen Menschen die Möglichkeit zu geben, Kunst und Kultur als eine Bereicherung für ihr Leben zu erfahren. Der Unterschied zum traditionellen Kultur-Marketing besteht darin, den Wert der Kunst- und Kulturangebote nicht in Einbahnstraßen-Logik «in den Markt» zu bringen, sondern einen Perspektivwechsel zu vollziehen und die Sicht des existierenden und potenziellen Publikums in die Kultur- und Kulturproduktion einzubeziehen. Auf der Basis dieses Wissen entwickeln Kulturbetriebe zielgruppenspezifische Angebote, die nachweislich für Zufriedenheit bei der jeweiligen Zielgruppe, Teilhabe und sowie und schließlich für Empfehlungsmarketing und Markenbildung sorgen.

### Im Diversitätskontext bedeutet das für einen Kulturbetrieb:

- ↳ im Rahmen objektiver **Besucherforschung** festzustellen, welche Bevölkerungsgruppen zu den Hausgästen gehören und welche nicht, welche Interessen, Wünsche und Motivationen diese Bevölkerungsgruppen im Allgemeinen haben, wie sie das Angebot des Hauses bewerten, was sie gut finden und was ihnen fehlt,
- ↳ daraus die für das eigene Haus relevanten **Ziele und Zielgruppen** mit ihren spezifischen Profilen (so genannte «Besuchertypologien» oder «Personas») abzuleiten,
- ↳ ein kreatives, zielgruppenspezifisches **Maßnahmenkonzept** zu entwickeln, wie die Beziehungen zu den jeweiligen Zielgruppen konkret ausgestaltet und kontinuierlich verbessert werden können,
- ↳ dieses Konzept in einem wirksamen **Managementprozess** zu implementieren, der die gesamte Organisation einbindet (Programm, Personal und Verwaltung, Marketing, Kommunikation und Vermittlung, Sponsoring und Fundraising, Partnerschaften etc.) und eine kontinuierliche Verbesserung ermöglicht.

Im Ergebnis sorgt konsequent umgesetztes, diversitätsorientiertes Audience Development in einer Kulturinstitution dafür, dass

- ↳ im Haus einerseits eine Haltungsänderung vollzogen wird, die die Perspektive und Zufriedenheit der Besucherinnen und Besucher in ihrer ganzen **Vielfalt als Ressource** für die eigene Kunst- und Kulturproduktion erkennt,
- ↳ andererseits systematisch **mehr unterschiedliche und zufriedene Menschen** die neuen, nunmehr auf sie zugeschnittenen Angebote der Kulturinstitution in Anspruch nehmen und eine nachhaltige Beziehung zum jeweiligen Haus aufbauen (Besucherbindung).

## Was sind die Herausforderungen?

Professionell implementiertes Audience Development birgt vielversprechende Erfolgspotenziale, um mehr Menschen aus anderen Herkunftskulturen, mit Migrationsgeschichte und die nachwachsenden Generationen als Publikum und Besucher\*innen für Kulturinstitutionen zu gewinnen. Das zeigen Erfahrungen aus den USA, Großbritannien, aber auch dem NRW-Nachbarland Niederlande, trotz jeweils anderer Rahmenbedingungen. Eine entsprechende Infrastruktur trägt zu diesem Erfolg bei, darunter Tools zur **Besucheranalyse** wie der «Audience Finder» und die regelmäßige «Taking Part Survey» der englischen «Audience Agency», die Kulturbetrieben im Auftrag des Arts Council of England zentrale Beratungs- und Informationsleistungen liefern. Bis auf das Besucher-Monitoring KULMON, an das einige Berliner Kulturinstitutionen angeschlossen sind, gibt es ein vergleichbares Angebot in Deutschland bisher nicht. Das Jüdische Museum in Berlin hat 2017 eine Studie präsentiert, die eine Adaption des britischen Modells für Deutschland empfiehlt. Ein bundesweites Monitoring-Angebot ist derzeit in Berlin in der Planung. Es wird schätzungsweise im Jahr 2020 mit etwa 250 Institutionen in ganz Deutschland an den Start gehen.

Für den erfolgversprechenden Einsatz von Audience Development zur Gewinnung und Bindung neuer Besucherzielgruppen bedarf es darüber hinaus jedoch zu allererst einer **Haltungsänderung** im Kulturbetrieb, die den Perspektivwechsel und die Einbeziehung der Sicht des Publikums in die Kultur- und Kulturproduktion möglich macht.

Dieser Wille zur Veränderung, zur Überwindung althergebrachter Konventionen und Rituale, zum Dialog auf Augenhöhe und zum strukturierten Change-Prozess innerhalb der Organisation sind für wirksames Audience Development unabdingbar.

Ebenso unabdingbar ist die Etablierung eines professionellen Implementierungsprozesses für Audience Development-Konzepte, der die Kreativität im Haus entfesselt, aufrechterhält und **kontinuierliche Innovation und Verbesserung** möglich macht, ohne dass Versuche planlos und wirkungslos verpuffen und wieder in Schubladen verschwinden. Audience Development ist ein anspruchsvolles, ganzheitliches Management-Konzept. Erfolgsversprechend ist es in einer professionellen **Stabsfunktion**, mit Rücken- deckung von der Führungsspitze im Kulturbetrieb und ausgestattet mit den erforderlichen Kompetenzen und finanziellen Mitteln.

# Denn der Wettbewerb um die Gunst des Publikums, ob migrantisch geprägt oder nicht, ist im heutigen Überangebot an kulturellen und Freizeitmöglichkeiten längst einen Schritt

## voraus.

---

**Katharina Jarzombek**, M. A. phil. ist Strategie-Beraterin für Marketing, Kommunikation und Markenführung in Düsseldorf. Sie studierte Japanologie, Anglistik, Linguistik und Kommunikationsforschung, spricht fünf Sprachen und lebte und arbeitete in mehreren europäischen Ländern und Japan. Katharina Jarzombek ist regelmäßig auch als Interims-Managerin für Kommunikation auf Unternehmensseite tätig.  
jarzombek-communications.de

# Weiterführende Bücher, Artikel und Links zum Thema

## **Beratungs- und Informationsange- bote zum Audience Development in Großbritannien**

Arts Council of England  
arts council.org.uk

Arts Funding and Philanthropy  
artsfundraising.org.uk

Arts Marketing Association  
a-m-a.co.uk

Audience Agency  
theaudienceagency.org

Audience Finder  
audiencefinder.org

Culture Hive  
culturehive.co.uk

Taking Part Survey  
gov.uk/guidance/taking-part-survey

## **«Besuchertypologien» bzw. «Personas» der Audience Agency**

theaudienceagency.org/  
audience-spectrum/profiles

Zum Audience Development als  
Strategie zur kultureller Teilhabe  
und Diversität in den USA

(Donna Walker-Kuhne):  
walkercommunicationsgroup.com

## **Audience Development in Deutschland**

*Ein Kompetenzzentrum für Audience  
Development in Deutschland?*

Machbarkeitsstudie des  
Jüdischen Museums Berlin (2017)

jemberlin.de/ein-kompetenz-  
zentrum-fuer-audience-  
development-deutschland

## **Besuchersforschung und Besucherstudien**

Landeskulturbericht NRW 2017  
mkffi.nrw/landeskulturbericht

Bezugnehmend auf eine Umfrage des  
Instituts für Demoskopie Allensbach  
(2016, Seite 165ff.) eine Expertise  
zur interkulturellen Teilhabe in Nord-  
rhein-Westfalen von Dr. Vera Allman-  
ritter, Universität Hildesheim (2016)  
mkffi.nrw/sites/default/files/asset/  
document/allmanritter\_interkultu-  
relle\_teilhabe\_netz.pdf

Eine Bestandsaufnahme zu  
Besucherstudien in Deutschland und  
NRW von Prof. Dr. Karl-Heinz Reu-  
band, Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf (2016)  
mkffi.nrw/sites/default/files/asset/  
document/reuband\_besucher-  
studien\_probleme\_perspektiven\_  
befunde\_langfassung\_netz.pdf

KULMON, Berlin  
berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/  
kulturelle-teilhabe/besucherfor-  
schung/artikel.32441.php

Besucherpotenzial der freien Theater-  
und Tanzszene 2018, Köln  
stadt-koeln.de/artikel/66883/  
index.html

# Literaturauswahl

Allmanritter, Vera  
(2017)

*Audience Development in der  
Migrationsgesellschaft. Neue  
Strategien für Kulturinstitutionen.*  
Bielefeld: transcript Verlag

Mandel, Birgit  
(2017)

*Interkulturelles Audience Develop-  
ment. Zukunftsstrategien für öffent-  
lich geförderte Kultureinrichtungen.*  
Bielefeld: transcript Verlag

Renz, Thomas  
(2016)

*Nicht-Besuchersforschung.  
Die Förderung kultureller Teilhabe  
durch Audience Development.*  
Bielefeld: transcript Verlag

Walker-Kuhne, Donna  
(2005)

*Invitation to the Party.  
Building Bridges to the Arts,  
Culture and Community.*  
New York: Theater  
Communications Group

# F Nicht- besucher\*innen als Themenfeld für Kultur- einrichtungen

Besucher\*innenforschung ist als Themenfeld in Kultureinrichtungen sicherlich nicht mehr wegzudenken. Es steht außer Frage, dass Informationen zum Ist-Zustand und zu Veränderungen der aktuellen und potenziellen Besucher\*innenschaft hilfreich für die Weiterentwicklung oder Professionalisierung der eigenen Arbeit sind (bspw. für die Entwicklung von Zielgruppenansprachen oder die Überprüfung, ob Maßnahmen erfolgreich sind). Auch wenn von den wenigsten Einrichtungen systematisch und kontinuierlich Besucher\*innenforschung durchgeführt wird, sind die eigenen Besucher\*innen für viele von ihnen inzwischen keine unbekannte Größe mehr. Kenntnisse über die Gruppe derjenigen, die ihre Einrichtung nur sehr selten oder überhaupt nicht besuchen, liegen ihnen hingegen vergleichsweise spärlich vor. Denn explizite Nichtbesucher\*innen-Studien von Kultureinrichtungen sind selten. Und selbst wenn Ergebnisse aus Bevölkerungsbefragungen zur Kulturnutzung an einem Standort vorliegen, helfen sie für Informationsbedarfe einzelner Einrichtungen in Richtung Nichtbesucher\*innen in der Regel nur wenig weiter.

Es stellen sich somit eine Reihe von Fragen: Wer sind die Nichtbesucher\*innen genau (bspw. hinsichtlich Interessen, Motiven, Verhalten, sozialer Struktur, Milieus)? Was hält sie von einem Besuch ab und wie könnten sie für die eigenen Angebote begeistert werden? Und: Mit welchen Methoden ist mehr über sie herauszufinden?

## **Nichtbesucher\*innen – eine Annäherung an die Begrifflichkeit**

Eine genaue Beschreibung, wer Nichtbesucher\*innen sind, wird immer davon abhängen, wie diese Begrifflichkeit genau gefasst wird. Ob jemand hinzugehört, hängt bspw. stark davon ab, welches kulturelle Angebot in den Blick genommen wird. Wird etwa in Bevölkerungsbefragungen ein enger Kulturbegriff verwendet, der kulturelle Angebote auf Hochkultur verengt, wird der Anteil der Nichtbesucher\*innen größer sein als bei einem weiter gefassten Kulturbegriff.

Geht es um Nichtbesucher\*innen öffentlich finanzierter Kulturangebote, Angebote einer Sparte und/oder Angebote nur einer einzelnen Einrichtung? Vielleicht besucht eine Person ebenjene kulturellen Angebote nicht, stattdessen aber privat finanzierte Angebote, andere Sparten bzw. andere Häuser. Oder sind wirklich diejenigen gemeint, die überhaupt keines der genannten Angebote besuchen? Gleichzeitig stellt sich die Frage, was als konkreter Besuch gezählt wird (bspw. alle Angebote/Spielorte einer Einrichtung, Anwesende vor Ort vs. digitale Besucher\*innen, nur ab einer bestimmten Besuchsdauer).

Dr. Vera

Allmanritter

Ebenfalls wichtig ist die Entscheidung, ab wie vielen bzw. wie wenigen Besuchen in einem bestimmten Zeitraum jemand als Nicht- oder als Gelegenheitsbesucher\*in verstanden wird. Eine der bekanntesten Bevölkerungsbefragungen in Deutschland zur Kulturnutzung und Nicht-Kulturnutzung ist das KulturBarometer. Die Studie zählt zu Nichtbesucher\*innen diejenigen, die seltener als einmal im Jahr Kulturbesuche tätigen, während Gelegenheitsbesucher\*innen seltener als einmal pro Monat, aber mindestens einmal pro Jahr Einrichtungen besuchen. Im Ergebnis kommt die Studie mit dieser Definition auf ca. 50% Nichtbesucher\*innen und ca. 35—40% Gelegenheitsbesucher\*innen, während nur ca. 5—10% der Bevölkerung nach dieser Einteilung zu dem Vielbesucher\*innen gehören.

Eine Studie im Auftrag des Deutschen Bühnenvereins hingegen zählt zu den Nichtbesucher\*innen diejenigen, die länger als drei Jahre keine Theateraufführung (Oper, Schauspiel oder Ballett) und höchstens einmal im Jahr eine Musical- oder Festspielaufführung besucht haben. Bei einem Mehrspartenhaus, das auch Musical im Repertoire hat, würden regelmäßige Musicalbesucher\*innen somit unter die hier verwendete Definition von Nichtbesucher\*innen fallen, obwohl sie per se oft Angebote in einer klassischen Kultureinrichtung nutzen. Das Beispiel verdeutlicht: Auch wenn die Definition von «Nichtbesucher\*in» auf den ersten Blick logisch erscheint, ist sie de facto Ergebnis begrifflicher und empirischer Setzungen, die in verschiedenen Studien sehr unterschiedlich ausfallen können.

Ganz generell lohnt sich in diesem Kontext ein vertiefender Blick auf die Kulturnutzung und Nicht-Kulturnutzung von sozialen Milieus bzw. nach Lebensstilen. Denn in der Forschung ist seit geraumer Zeit bekannt, dass geografische, soziodemografische und/oder sozioökonomische Faktoren zwar im Vergleich deutlicher zu erheben sind, für Entscheidungsprozesse und Verhalten von (potenziellen) Besucher\*innen aber kaum noch Relevanz haben. Im Rahmen des Nichtbesucher\*innenforschung-Projekt (KulMon) wird bspw. aktuell ein Kurzinstrument zur Erfassung von Lebensstilen in Besucher\*innenbefragungen und einer Bevölkerungsbefragung zur Kulturnutzung und Nicht-Kulturnutzung angewendet.

### **Was hält Nichtbesucher\*innen von einem Besuch ab?**

Für konkretere Überlegungen, wie Nichtbesucher\*innen zu Besucher\*innen werden könnten, ist ein genauerer Blick auf (potenzielle) Hinderungsgründe notwendig, die zu Nichtbesuchen führen. Diese liegen entweder in der mangelnden Motivation, ein Kulturangebot zu besuchen, begründet – bspw. aufgrund von Sozialisation und Vorbildung (die Vermutung, Angebote sind nicht für einen) oder aufgrund von persönlichen Interessen sowie denen des sozialen Umfelds (keine Relevanz von Kulturangeboten für das eigene Leben sehen). Oder sie resultieren aus schlechten Erfahrungen mit Kulturbesuchen in der Vergangenheit. Diese Hinderungsgründe können Kultureinrichtungen nur langfristig versuchen abzubauen, zusammen mit anderen Akteur\*innen in weiteren Kultur- und Bildungsbereichen.

Oder es besteht eine grundsätzliche Besuchsmotivation, aber es kommen Hinderungsgründe zum Tragen, die einem Kulturbesuch entgegenwirken. Es handelt sich hierbei bspw. um Barrieren des Angebots (Qualität/Service ist schlecht), um Barrieren durch mangelnde Information (Kanäle, Frequenz, Sprache), physische Zugangsbarrieren (kein Parkplatz, keine Barrierefreiheit), Barrieren aufgrund von Kosten, Zeitpunkt und -planung oder aufgrund anderer persönlicher Gründe (keine Begleitung, Familienumstände).

Der Abbau dieser Hinderungsgründe liegt zumindest eher im unmittelbaren Gestaltungsbereich von Kulturschaffenden.

**Wichtig ist hier jedoch, sich erstens vorher ein klares Bild zu verschaffen, welche Barrieren für welche Zielgruppen tatsächlich zum Tragen kommen. Zweitens ist zu bedenken, dass ein reines Verringern der Barrieren noch nicht zu Kulturbesuchen führen wird: Die entsprechenden Zielgruppen müssen hierüber sehr wahrscheinlich aktiv informiert werden.**

Es ist davon auszugehen, dass bei grundsätzlich kulturaffinen im Vergleich zu (eher) nicht-kulturaffinen Bevölkerungsgruppen unterschiedliche Besucher\*innen-Barrieren besondere Relevanz haben und dass es vor allem bei Letzteren primär soziale oder subjektive Barrieren sind, die sie von einem Kulturbesuch abhalten. Dennoch werden von Befragten in empirischen Untersuchungen zu Hinderungsgründen – unabhängig von ihrer Kulturaffinität – vor allem zu hohe Eintrittspreise und Zeitnot genannt, zum Teil auch zu wenige Kulturangebote in der Nähe des Wohnorts. Dies könnte darin begründet liegen, dass entsprechende Studien dazu tendieren, vor allem Barrieren abzufragen, die durch Kultureinrichtungen selbst (innerhalb gewisser Grenzen) veränderbar sind, und somit soziale und subjektive Hinderungsgründe oft auslassen. Eine weitere Ursache könnte sein, dass insbesondere Kosten- und Zeitbarrieren häufig keine tatsächlichen Hinderungsgründe für einen Kulturbesuch darstellen, sondern es sich bei ihnen oftmals um vorgeschobene Gründe für andere Prioritätensetzungen oder soziale und subjektive Barrieren handelt.

### **Wie können Nichtbesucher\*innen für die eigenen Angebote begeistert werden?**

Auch wenn es darum geht, wie Nichtbesucher\*innen für die eigenen Angebote begeistert werden können, ist zunächst die Überlegung wichtig, ob wirklich über Nicht- oder stattdessen über Gelegenheitsbesucher\*innen nachgedacht werden soll. Wird auf das Themenfeld durch eine **«Kulturmarketing-Brille»** geblickt, sind sicherlich vor allem diejenigen als potenzielle Besucher\*innen interessant, die zumindest als Gelegenheitsbesucher\*innen eingestuft werden können. Erfolgt der Blick durch eine **«Kulturelle-Teilhabe-Brille»**, sind jedoch vor allem diejenigen interessant, die nur ganz selten oder nie Kulturangebote besuchen. Ebenjene Personen und damit ganz generell eine größere kulturelle Teilhabe zu erreichen, ist für Kultureinrichtungen jedoch deutlich schwieriger. Dies gilt selbst für ein Abbauen von Barrieren, die in ihrem unmittelbaren Gestaltungsbereich liegen. Denn während kulturaffine Personen bspw. über klassische Kommunikationswege von Kultureinrichtungen zumeist zu erreichen sind (bspw. Website, Printmaterial, Newsletter), ist dies bei nicht-kulturaffinen Personen nur äußerst eingeschränkt der Fall.

**Selbst wenn sie über ebenjene Kommunikationswege erreicht werden – was eben oft nicht der Fall ist –, ist die Auswahl von Texten, Bildern und Design in der Regel auf die traditionelle Kernbesucher\*innenschaft zugeschnitten.**

Die Art der Kommunikation kann entsprechend auf nicht-kulturaffine Bevölkerungsgruppen fremd oder gar abschreckend wirken, vor allem, wenn sie mehr Erklärungen oder einen «einfacheren» Einstieg in das Angebot benötigen.

Mit «Audience Development» liegt ein Management-Konzept und Instrumentarium vor, das Ansätze aus Kulturmarketing, Kulturvermittlung und künstlerischer Produktion kombiniert und sich sehr gut für die Ansprache von Personen eignet, die Kulturangebote bisher nicht häufig besuchen. Audience Development kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn es in einer Einrichtung wirklich langfristig gedacht und in der kompletten Aufbau- und Ablauforganisation verankert ist.

Zudem ist es mit Blick auf diejenigen, die selten oder nie Kulturangebote wahrnehmen, nicht ausreichend, einfach bestehende Angebote beizubehalten und sie mit neuen/anderen Marketing- (Kommunikation, Preis, Distribution) und Vermittlungsmaßnahmen zu flankieren.

Besteht bei einer Person kaum eine oder gar keine Besuchsmotivation, ist es zumeist das Angebot selbst, das sie von einem Besuch abhält. An dieser Stelle lohnt sich ein Blick auf die Frage, aus welchen Gründen kulturelle Einrichtungen primär besucht werden.

Für kulturaffine Personen steht hierbei vor allem der Wunsch, etwas zu lernen, neue Erfahrungen zu sammeln und etwas Sinnvolles/Wertvolles tun zu wollen, im Vordergrund.

Für Personen, die Kulturangebote nur selten besuchen, liegen die Motive jedoch vor allem in sozialer Interaktion, Interaktivität und Entspannung in angenehmer Umgebung.

Um für breite Bevölkerungsgruppen kulturelle Teilhabe zu erreichen, wird es für Kultureinrichtungen insofern nötig sein, sich dem Rezeptionsverhalten nicht-kulturaffiner Bevölkerungsgruppen anzunähern. Sie müssen hier verstärkt auf populäre, vergleichsweise leicht zu rezipierende Angebote setzen, die soziale Begegnungen in angenehmer Atmosphäre möglich machen.

In seiner klassischen Form stößt Audience Development an seine Grenzen, wenn es um diejenigen geht, die Kulturangebote gar nicht besuchen. Insbesondere in Bezug auf den Abbau (potenzieller) Besuchsbarrrieren für neue und Kulturangeboten wirklich komplett ferne Bevölkerungsgruppen wird die hohe Wirksamkeit von generellen (Neu-) Ausrichtungen von Kultureinrichtungen in Richtung partizipativerer Ansätze wie bspw. Audience Engagement, Community Building, Co-Creation sowie von Outreach betont. Diese Ansätze sind in Deutschland zum Teil noch ein recht junges Phänomen, werden aber bspw. in den USA und Großbritannien bereits seit vielen Jahren diskutiert und erprobt.

### **Wie ist mehr über Nichtbesucher\*innen herauszufinden?**

Wie über Nichtbesucher\*innen mehr herausgefunden werden kann, hängt letztlich davon ab, was genau herausgefunden werden soll. Es kann an dieser Stelle entsprechend kein «Patentrezept» benannt werden, aber zumindest verschiedene Wege skizziert werden, wie sich dem Thema angenähert werden kann:

- ↳ **Recherchen**, was bereits an Studien und Literatur hierzu vorliegt und was anderer Stelle bereits an Maßnahmen durchgeführt und evaluiert wurde (eigene Region, Deutschland, Ausland; Kultur- und Bildungsbereich, evtl. auch darüber hinaus): Hierüber lassen sich erste grundlegende Informationen über Nichtbesucher\*innen sammeln und Ideen entwickeln, auf welche Art noch mehr über sie herausgefunden werden könnte.
- ↳ **Kontinuierliche Besucher\*innenstudien:** Hierüber wird das Feststellen von Leerstellen möglich – etwa über einen Vergleich der Zusammensetzung der Besucher\*innenschaft mit der Zusammensetzung derjenigen, die potenziell als Besucher\*innen kommen könnten (bspw. im Vergleich mit anderen Kultureinrichtungen oder der Gesamtbevölkerung). Zudem können Besucher\*innenstudien als Vergleichsstudien dienen, um aufzuzeigen, ob und wie sich Nichtbesucher\*innen von der eigenen Besucher\*innenschaft unterscheiden. Und schließlich kann über entsprechende Studien festgestellt werden, ob sich die Zusammensetzung der Besucher\*innenschaft im Zeitverlauf verändert und aus ehemaligen Nichtbesucher\*innen Besucher\*innen geworden sind.

Für Fakten-Informationen über Nichtbesucher\*innen sind quantitative Forschungsmethoden in der Regel zwar ausreichend. Geht es jedoch vielmehr darum, die subjektiven und vielleicht auch zunächst verborgenen Gründe für Nichtbesuche zu untersuchen, sind zumindest ergänzend qualitative Forschungsmethoden anzuraten. Ein recht einfacher Weg – weiterhin über Besucher\*innenforschung hinaus – liegt zudem im Zusammenschluss mit anderen (Kultur-)Einrichtungen. Frei nach dem Motto «Deine Besucher\*innen sind meine Nichtbesucher\*innen» (oder anders herum) kann versucht werden, jeweils in den Häusern der Kooperationspartner\*innen nach Nichtbesucher\*innen des eigenen Hauses zu suchen und diese genauer kennenzulernen. Doch damit innerhalb von Besucher\*innenforschung Informationen über Personen gesammelt werden können, muss zunächst ein Besuch von ihnen stattfinden.

**Informationen über Nichtbesucher\*innen außerhalb des eigenen Hauses sammeln**, auch an ganz anderen Orten: Dabei kann es sich bspw. um Erhebungen rund um das eigene Haus, auf der Straße sowie an anderen Orten und an Standorten anderer Einrichtungen handeln. Wichtig ist hierbei jedoch, dass sehr genau geprüft wird, um welche Orte es sich handeln soll, damit die Nichtbesucher\*innen, die dort angetroffen werden, repräsentativ für die Gesamtheit der gesuchten Nichtbesucher\*innen sind. Eine Möglichkeit, eine solche Auswahl von Orten zu umgehen, liegt in einer Bevölkerungsbefragung zur Kulturnutzung und Nicht-Kulturnutzung an einem Standort bspw. via Telefon. Die Durchführung ist jedoch oft nicht kostengünstig und vermutlich nur in den seltensten Fällen von einzelnen Einrichtungen allein zu finanzieren. Eine denkbare Alternative wäre, sie über Co-Finanzierungsmodelle mit anderen Einrichtungen und/oder über Kulturpolitik-/Verwaltungen für mehrere Einrichtungen an einem Standort zu initiieren.

---

**Vera Allmanritter** ist selbstständige Kulturmanagerin in Berlin. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen auf Kulturmanagement, Kulturmarketing, (Interkulturellem) Audience Development und Besucher\*innenforschung in Kulturinstitutionen. Sie ist u. a. Mitglied der Kulturpolitischen Gesellschaft und der Visitor Studies Group (GB). [allmanritter.de/](http://allmanritter.de/)

# Weiterführende Links

## Aktuelle Kulturnutzung und Nicht-Kulturnutzung in Deutschland

Nichtbesucher\*innenforschungs-Projekt (KulMon), durchgeführt in Kooperation von visitBerlin und dem Institut für Museumsforschung Berlin, finanziert über die Senatsverwaltung für Kultur und Europa Berlin [about.visitberlin.de/kontinuierliche-besucherinnenforschung-fuer-den-kultur-und-freizeitbereich-kulmon#Nicht-Besucher-Studie](http://about.visitberlin.de/kontinuierliche-besucherinnenforschung-fuer-den-kultur-und-freizeitbereich-kulmon#Nicht-Besucher-Studie)

Ein Forschungsprojekt von Prof. Dr. Gunnar Otte zu kultureller Bildung und Kulturpartizipation in Deutschland, finanziert über Bundesministerium für Bildung und Forschung [sozialstruktur.sociologie.uni-mainz.de/forschung/](http://sozialstruktur.sociologie.uni-mainz.de/forschung/)

Ein Entwicklungs- und Erprobungsprojekt zu den methodischen Möglichkeiten von online durchgeführten Nicht-Besucher\*innen-Befragungen der Arbeitsgruppe für empirische Bildungsforschung e. V. Heidelberg [arbeitsgruppe-heidelberg.de/evaluationsprojekte-der-afeb-in-museen/nicht-besucher-befragungen-online/](http://arbeitsgruppe-heidelberg.de/evaluationsprojekte-der-afeb-in-museen/nicht-besucher-befragungen-online/)

## Beispiele für Nichtbesucher\*innenstudien von Kultureinrichtungen

Eine Fast- und Nichtbesucher\*innen-Befragung der LWL-Museen [lwl.org/bi-lwl/to020.asp?TOLFDNR=27462](http://lwl.org/bi-lwl/to020.asp?TOLFDNR=27462)

Eine Nichtbesucher\*innen-Befragung für die Kunsthalle Bremen [markt-forschung-kultur.de/cms/upload/Hans-Diers-Symposium\\_upload/Markt-forschung-kultur-Munch-Ergebnisse.pdf](http://markt-forschung-kultur.de/cms/upload/Hans-Diers-Symposium_upload/Markt-forschung-kultur-Munch-Ergebnisse.pdf)

Eine Nichtbesucher\*innenstudie für die Stiftung Historische Museen Hamburg [markt-forschung-kultur.de/cms/upload/degeval-bremen-schmidt-kurzeja.pdf](http://markt-forschung-kultur.de/cms/upload/degeval-bremen-schmidt-kurzeja.pdf)

Non-Visitor Research des Haus der Geschichte der Bundesrepublik [informalscience.org/sites/default/files/VSA-a0a2o4-a\\_5730.pdf](http://informalscience.org/sites/default/files/VSA-a0a2o4-a_5730.pdf)

Eine Fast-Besucherbefragung der Freie Szene Köln [stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf41/fast-besucher-studie\\_vorlage\\_kulturausschuss.pdf](http://stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf41/fast-besucher-studie_vorlage_kulturausschuss.pdf)

Eine Telefonbefragung zur Feststellung des Zuschauerpotenzials des Volkstheaters Rostock [sowi-forschung.de/Theater.pdf](http://sowi-forschung.de/Theater.pdf)

Eine Telefonbefragung zur Feststellung des Zuschauerpotenzials des Badischen Staatstheaters [staatstheater.karlsruhe.de/media/docs/Staatstheater\\_Karlsruhe\\_Ergebnisdarstellung\\_Version121106.pdf](http://staatstheater.karlsruhe.de/media/docs/Staatstheater_Karlsruhe_Ergebnisdarstellung_Version121106.pdf)

Eine Besucher-/ Nichtbesucher\*innen-Befragung zu den städtisch betriebenen Kultureinrichtungen in Mönchengladbach (Bartsch, Marie C. et al. (2016): *Wie umgehen mit Barrieren für Kultur-(Nicht-)Besucher?* In: KM Magazin 111/2016, 43—47) [kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Wie-umgehen-mit-Barrieren-fuer-Kultur-Nicht-Besucher,2134](http://kulturmanagement.net/Themen/Fachbeitrag-Wie-umgehen-mit-Barrieren-fuer-Kultur-Nicht-Besucher,2134)

Eine Besucher-/ Nichtbesucher\*innen-Befragung in Köln (Reuband, Karl-Heinz (2002). *Kulturelle Partizipation im Langzeitvergleich eine empirische Analyse am Beispiel der Stadt Köln.* In: von der Berg, Karin et al. (Hrsg.): *Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 2012*, transcript, 229—264) [fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/01/11\\_KulturellePartizipationImLangzeitvergleich.pdf](http://fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2014/01/11_KulturellePartizipationImLangzeitvergleich.pdf)

## Veranstaltungen/Tagungen in den USA, Großbritannien, Österreich/Deutschland, die (auch) regelmäßig Beiträge zu Nichtbesucher\*innen enthalten

Jahrestagung der Visitor Studies Association (USA) [visitorstudies.org/conferencemain](http://visitorstudies.org/conferencemain)

Jahrestagung der Visitor Studies Group (Großbritannien) [visitors.org.uk/conference-2018](http://visitors.org.uk/conference-2018)

Connected Audience, KulturAgenda (A/D), [kulturagenda.at/connected-audience-conference-2019](http://kulturagenda.at/connected-audience-conference-2019)

Zweijährlich stattfindende Workshops der Arbeitsgemeinschaft Methoden der empirischen (Kulturnutzer-)Forschung des Fachverbands Kulturmanagement e. V. [fachverband-kulturmanagement.org/category/tagungen-des-fachverbandes](http://fachverband-kulturmanagement.org/category/tagungen-des-fachverbandes)

## Das Besucherforschungsprojekt KulMon

Kontinuierliche spartenübergreifende Besucher\*innenforschung mit überall gleichem Fragebogen Besucher\*innenforschungsprojekt KulMon in und außerhalb von Berlin, für neue Einrichtungen offen [berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/kulturelle-teilhabe/besucherforschung/artikel.32441.php](http://berlin.de/sen/kultur/kulturpolitik/kulturelle-teilhabe/besucherforschung/artikel.32441.php); [about.visitberlin.de/kontinuierliche-besucherinnenforschung-fuer-den-kultur-und-freizeitbereich-kulmon](http://about.visitberlin.de/kontinuierliche-besucherinnenforschung-fuer-den-kultur-und-freizeitbereich-kulmon)

# Weitere Literatur

Allmanritter, Vera

(2017)

*Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen.*  
transcript Verlag

Baker, Tim

(2006)

*Stop Re-inventing The Wheel. A guide to what we already know about developing audiences for Classical Music.* Association of British Orchestras

Borwick, Doug

(2012)

*Building Communities, Not Audiences: The Future of the Arts in the United States.* ArtsEngaged

Kay, Pandora L./Wong,

Emma/Polonsky, Michael Jay

(2009)

*Marketing cultural attractions: understanding non-attendance and visitation barriers.*

In: *Marketing Intelligence & Planning*, 27, 833—854

Keuchel, Susanne

(2005)

*Das Kulturpublikum in seiner gesellschaftlichen Dimension: Ergebnisse empirischer Studien*  
In: Mandel, Birgit (Hrsg.):  
*Kulturvermittlung – zwischen kultureller Bildung und Kulturmarketing. Eine Profession mit Zukunft.* Bielefeld: transcript, 51—61

Keuchel, Susanne/Mertens, Gerald

(2011)

Präsentation des 9. KulturBarometers am 20. September 2011, 11.00 Uhr im Deutschen Anwaltsinstitut, Berlin.  
Berlin, Bonn: Deutsche Orchestervereinigung; Zentrum für Kulturforschung

Klein, Armin

(2002)

*Der Nicht-Besucher. Wer ist er und wie kann er für Kunst und Kultur gewonnen werden.*

In: Bendixen, Peter u. a. (Hrsg.):

*Handbuch Kulturmanagement.*

Düsseldorf: Raabe,

Loseblattsammlung E 1.6

Mandel, Birgit

(2016)

*Teilhabeorientierte Kulturvermittlung.*  
Bielefeld: transcript Verlag

Mccarthy, Kevin F./Jinnett, Kimberly

(2001)

*A New Framework for Building Participation in the Arts.* Santa Monica: Rand

Renz, Thomas

(2016)

*Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development.*  
Bielefeld: transcript Verlag

Reuband, Karl-Heinz

(2016)

*Besucherstudien: Probleme, Perspektiven und Befunde. Eine Bestandsaufnahme für die Kulturpolitische Gesellschaft – Landeskulturbericht Nordrhein-Westfalen*  
mkffi.nrw/sites/default/files/asset/document/reuband\_besucherstudien\_probleme\_perspektiven\_befunde\_langfassung\_netz.pdf

Scharf, Ivana/Wunderlich,

Dagmar/Heisig, Julia

(2018)

*Museen und Outreach: Outreach als strategisches Diversity-Instrument.*  
Waxmann

Simon, Nina

(2010)

*The Participatory Museum. Museum 2.0*

G

# Partizipative und diskriminierungs- kritische Kulturpraxis:

## Strategische Partnerschaften und Allianzen bilden

## Eine Einleitung

Unsere Gesellschaft ist geprägt von ökonomischen, politischen und kulturellen Differenzen, schlicht: Sie ist geprägt von der Diversität ihrer Mitglieder – ihrer Lebensgrundlagen genauso wie ihrer Haltungen oder Möglichkeiten. Diversität ist damit eines der wesentlichen Schlüsselthemen für die Gesellschaft, so auch für die Künste und den Kulturbetrieb. Die Kulturpolitik und die etablierten Kulturinstitutionen nehmen dies jedoch nicht ausreichend wahr und bilden weiterhin nur einen kleinen Teil der Bevölkerung ab – von den Fördervergaben über Jurybesetzungen, von den Inhalten zu den Formaten, von den beteiligten Künstler\*innen und den Mitarbeiter\*innen bis hin zu Produktionsweisen und ihren Strukturen.

Zwar werden zunehmend Programme eingeführt oder Projekte spezifisch gefördert, in denen Teilhabe und Diversität eine zentrale Rolle spielen, diesen fehlt jedoch oftmals ein diskriminierungskritisches Grundverständnis oder eine nachhaltige Verankerung innerhalb der Institutionen. So wird etwa Partizipation zum beliebten Schlagwort, um das Bemühen von Kulturinstitutionen zu beschreiben, mehr Breite an Publikumsgruppen zu erreichen, denen ein erschwerter Zugang zu Kunst, Kultur und so auch den Institutionen zugeschrieben wird. Ihre Einbindung in einzelne – thematisch meist einschlägige – Projekte oder spezifisch konzipierte Vermittlungsprogramme gelten häufig als wesentliche und nicht selten als einzige antidiskriminatorische Maßnahmen, die Zugänglichkeit erhöhen sollen.

Demgegenüber steht die Zusammenarbeit zwischen Institutionen mit Akteur\*innen der kulturellen und auch anderen gesellschaftlichen Felder, die weit über punktuelle Öffnungen hinausgehen. Hier werden und wurden Veränderungsprozesse in den vergangenen zwanzig Jahren durch engagierte Einzelpersonen, Leuchtturmprojekte und minorisierte Gruppen angestoßen, eingefordert und zum Teil auch umgesetzt. Im Folgenden lenken wir den Blick auf die Bedingungen und Möglichkeiten strategischer Partnerschaften, in denen Wissen eingebracht und geteilt werden kann, um gemeinsam neue Strukturen, Handlungsspielräume und Narrative entstehen zu lassen.

Can Gülcü  
Ivana Pilic

Derartige strategische Partnerschaften, Kollaborationen, Netzwerke und Allianzen setzen unserem Verständnis nach eine eingehende Beschäftigung sowohl mit dem Gegenüber als auch mit den eigenen Arbeitsweisen voraus. Diese gemeinsame Weiterentwicklung aller Beteiligten gehört zum Wesen jeder antidiskriminatorischen Praxis. «Strategisch» beschreibt dabei keine geheime Gegner\*innenschaft, in der die eine oder andere Seite durch geschicktes Agieren das Meiste für sich herausholt. Vielmehr geht es in dieser konkreten Verwendung darum, die gegenseitigen Bedürfnisse, Ressourcen, Ziele und auch Grenzen kennenzulernen und Macht aufzuteilen. So kann eine gemeinsame Entwicklung beschritten werden, in der Wege gefunden und erfunden werden, welche ein Lernen, Verlernen, Wachsen und schlussendlich auch Veränderung ermöglichen. Kollaborativ arbeiten bedeutet in diesem Sinne immer ein Eingehen auf die verschiedenen Möglichkeiten der jeweiligen Beteiligten, ohne diese nur als defizitär oder lukrativ zu betrachten. Dabei geht es um die Anerkennung des Gegenübers in seiner Gesamtheit und folglich um ein gemeinsames Handeln in Solidarität.

**Das ist das Grundelement diskriminierungskritischer Praxis: Gemeinsam eine Bühne bauen, auf der man sich als Gleichberechtigte begegnen kann. Die folgenden Texte setzen sich auf verschiedenen Ebenen mit der Frage auseinander, wie eine solche gemeinsame Bühne geplant, gebaut und bespielt werden kann. Das Dossier ist in fünf Themenbereiche strukturiert, die aufeinander – von Mikro- zu Makroebene – aufbauen:**

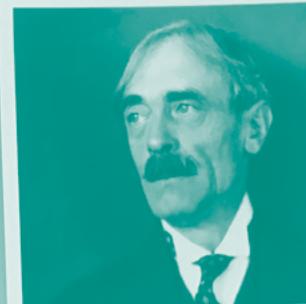
Die einzelnen Texte werfen dabei Schlaglichter auf unterschiedliche Aspekte des Themas. Die fünf Autor\*innen berichten aus der Praxis der eigenen Arbeitserfahrung und stellen klare Forderungen: nach der Bereitschaft, Macht zu teilen, Strukturen zu demokratisieren, Verbindlichkeiten einzugehen, bestehende Netzwerke zu stärken und Raum für gleichberechtigte Narrative zu schaffen. Allen Forderungen ist gemein, dass die Veränderungen immer am gleichen Punkt ansetzen müssen: der eigenen Haltung.

## **Fünf Texte zu Partnerschaften und Haltung**

- ① Unter dem Titel **Raum schaffen** werden Bedingungen für breite Kollaborationen thematisiert. Die Kulturwissenschaftlerin Azadeh Sharifi vertieft hierzu in ihrem Artikel die Frage, welcher Haltung es bedarf, um in Kooperationen und Partnerschaften nachhaltig von jenen zu lernen, die von Diskriminierung oder von Zugangsbarrieren betroffen sind und bisher nicht oder nur prekär anwesend waren.
- ② Im Kapitel **Prozesse des Ermöglichens** wird der Frage nachgegangen, wie demokratische Spielräume in breiten Allianzen erweitert werden können. Die Kuratorin und Gründungsmitglied von Institut Neue Schweiz Katharina Morawek gibt hierfür Einblick in das Konzept des Urban Citizenship.
- ③ Im Kapitel **Institutionelle Transformationen** richten wir den Blick folglich auf strategische Partnerschaften zwischen kleinen und großen Kulturinstitutionen. Die Künstlerische Leiterin der Wiener Brunnenpassage, Anne Wiederhold, schreibt für dieses Kapitel über das Gelingen von Partner\*innenschaften auf Augenhöhe zwischen ungleichen Kulturinstitutionen.
- ④ Der Interkulturbeauftragte des Kulturstamts der Stadt Neuss, Deniz Elbir, erweitert im Kapitel **Strategien für die Stadt** den Wirkungsradius und setzt sich mit kommunalen Netzwerken und ihrem Nutzen für Veränderungsprozesse in Städten auseinander.
- ⑤ Mit dem Kapitel **Narrative der Gesellschaft von heute** schließt das Dossier: Die künstlerische Leiterin der Akademie der Künste der Welt, Madhusree Dutta, beschreibt hier kulturelle Praktiken, die neue Erzählungen für die Migrationsgesellschaft von heute ermöglichen.

Das Dossier gibt Einblicke und Impulse für strategische Partnerschaften und Allianzen auf unterschiedlichen Ebenen. Wir möchten Sie einladen, sich neben den Artikeln auch vertiefend in der Link-Sammlung mit den Themenblöcken auseinanderzusetzen.

FEMINIST



Ich bin nicht immer  
meiner Meinung.  
Paul Valéry

ICH KANN  
AUCH EINEN  
PUDDING NACH  
DEM SINN DES  
LEBENS FRAGEN.



INTERNATIONALES  
FRAUENFILMFESTIVAL  
Dortmund/Köln  
24. – 29. APRIL 2018 IN KÖLN



LIEBLINGS  
MENSCH

**Can Gülcü** arbeitet als Kulturschaffender in Wien an den Schnittstellen verschiedener Kunstformen und politisch-partizipativer Kulturarbeit mit Fokus auf gesellschaftliche, politische und soziale Machtbeziehungen. Seit Herbst 2018 ist er als Kurator Stadtgesellschaften Teil des Projekts Dauerausstellung Neu im Wien Museum. Von 2012 bis 2015 war er gemeinsam mit Radostina Patulova und Petja Dimitrova (bis 2014) Teil des Leitungsteams des Kulturfestivals WIENWOCHE.

**Ivana Pilic** ist Kulturschaffende und Diversity-Beraterin. Sie ist Co-Kuratorin des urbanize! Internationales Festival für urbane Erkundungen 2018/2019, als Diversitätsberaterin für die Zukunftsakademie NRW/Bochum und im Bereich Research & Funding für die Brunnenpassage & das Objekt 19 in Wien tätig. 2014—2017 war sie stellvertretende und danach künstlerische Leiterin der Brunnenpassage in Wien. Neben kuratorischen Aktivitäten konzentriert sie sich auf die Entwicklung von diversitätssensiblen Konzepten im Kulturbereich. Sie ist Co-Autorin des «Buches Kunstpraxis in der Migrationsgesellschaft». Seit 2016 ist sie als Vorstandsmitglied des Kulturfestivals WIENWOCHE aktiv. Seit 2018 ist sie Teil des Beirats für Stadtteilkultur und Interkulturalität der Kulturabteilung der Stadt Wien.

# G.1 Raum schaffen: Eigene Privilegien reflektieren, Macht distribuieren!

Dr. Azadeh Sharifi

352

Kürzlich habe ich eine kleine Residency in einem bekannten deutschen Museum gemacht. Ich war eingeladen, die Institution und ihre Mitarbeiter\*innen, die ausgestellten Kunstobjekte und die intendierten Konzepte und Kontexte sowie die Besucher\*innen des Museums «aus meiner Expertise» heraus, also als Theater- und Kulturwissenschaftlerin of Color, auf einen diversitätskritischen Ansatz hin zu betrachten.

Wie in fast allen deutschen Kulturinstitutionen waren die verantwortlichen Mitarbeiter\*innen und die Leitung homogen in Bezug auf class und race. Dementsprechend waren die ausgestellte Kunst und die Konzepte wie auch das Publikum von dieser Homogenität geprägt. Ich war während meiner Zeit in diesem Museum auch die einzige Person of Color, die einen höheren Status hatte als Praktikant\*in oder Aufsichtspersonal.

Dies ist keine einmalige Erfahrung. Die Expertise von People of Color wird immer als Außenperspektive gewollt, ohne dass es gelingt, diese tatsächlich und nachhaltig in die eigene Institution zu implementieren. Und wenn dies doch mal geschieht, dann meist durch einen token, eine Einzelperson, die für «diese» Themen allein und isoliert zuständig ist. In der Regel ist Diversität als weitreichendes und nachhaltiges Konzept gedacht, das die Position der Institutionen und ihrer der Mehrheitsgesellschaft zugehörigen Mitarbeiter\*innen in Frage stellt. Damit wird die Binarität zwischen den von Diskriminierung Betroffenen und der Mehrheitsgesellschaft kritisch beleuchtet. Zu kurz gedachte Ansätze verschleiern aber nur Ungleichheiten von Zugängen und stabilisieren die bestehenden Machtstrukturen.

**Eine nachhaltige Umsetzung der gesellschaftlichen Diversität ist in Kulturinstitutionen nur möglich, wenn erstens eine Auseinandersetzung mit den eigenen Privilegien reflektiert und zweitens Macht distribuiert wird.**

Dabei kann eine «diskriminierungskritische Personalakquise», die «auch die Analyse und Überarbeitung von Bewerbungskriterien» (Sharifi/Mikossé-Aikins 2018:4) beinhaltet, essenziell sein. Nur wenn in den Institutionen Menschen arbeiten, die unterschiedliche gesellschaftliche Positionen und damit auch Perspektiven auf die Gesellschaft haben, kann sich das auch auf das Programm und das Publikum auswirken.

Denn schließlich muss das Rad nicht von privilegierten Kulturinstitutionen und Kulturschaffenden neu erfunden werden:

## Abseits der gut situierten Kulturinstitutionen haben sich marginalisierte Künstler\*innen und Kulturschaffende eigene Strukturen und Netzwerke geschaffen.

Dem Wissen und der Expertise dieser Personen und Strukturen endlich mehr Raum und Anerkennung zu geben, beispielsweise durch die Umverteilung von finanziellen Mitteln, Räumen und Möglichkeiten, würde eine ganz «neue», d. h. diversere Betrachtungsweise auf die Kunst- und Kulturinstitutionen ermöglichen.

—

**Dr. Azadeh Sharifi** ist promovierte Kultur- und Theaterwissenschaftlerin. Seit Oktober 2016 arbeitet sie an ihrem PostDoc-Projekt *(Post-)Migrantisches Theater in der deutschen Theatergeschichte – (Dis-)Kontinuitäten von Ästhetiken und Narrativen* am Institut für Theaterwissenschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München. Von 2014 bis 2015 war sie Fellow am Internationalen Forschungskolleg Interweaving Performance Cultures der Freien Universität Berlin. Neben Lehr- und Forschungstätigkeit ist sie auch in praxisnahen Feldern, u. a. als Co-Jurorin des Festivals Politik im Freien Theater 2018 in München tätig.

## Weiterführende Links und Literatur

Sharifi, Bahareh/Micossé-Aikins, Sandrine (2018): *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung im Kulturbetrieb: besondere Herausforderungen und bewährte Ansätze. Impulse zu Vielfalt 18/6.*  
[deutsch-plus.de/wir-beraten/reihe-impulse-zu-vielfalt/](http://deutsch-plus.de/wir-beraten/reihe-impulse-zu-vielfalt/)  
(letzter Zugriff: 17. Oktober 2018)

### Praxisbeispiel

*Das Exil Ensemble* ist eine Plattform für professionelle Künstler\*innen, die im Exil leben. Seit November 2016 arbeiten sieben Schauspieler\*innen aus Syrien, Palästina und Afghanistan am Maxim-Gorki-Theater.  
[gorki.de/de/exil-ensemble](http://gorki.de/de/exil-ensemble)

### Förderungen

*kültür gemma!* fördert seit 2013 die künstlerische Arbeit von Migrant\*innen sowie einen kritischen Diskurs über das Verhältnis von Kultur und Migration.  
[kueltuergemma.at](http://kueltuergemma.at)

**Weiterführende Artikel & Beiträge**  
*Kuratieren als antirassistische Praxis* reflektiert Aufgaben, Strategien und Handlungsformen von Museen und Ausstellungen aus der Perspektive der postkolonialen Museologie sowie der kritischen Migrations- und Regimeforschung.  
[degruyter.com/view/product/482176](http://degruyter.com/view/product/482176)

*Intervention Mind the Trap* ist eine Gegenreaktion auf die Tagung *Mindthegap 2014* im Deutschen Theater. Das Bündnis der kritischen Kulturpraktiker\*innen weist hier mit einer vielbeachteten Aktionen auf strukturelle Probleme hin.  
[youtube.com/watch?time\\_continue=2&v=JTN3WT4IAaY](https://youtube.com/watch?time_continue=2&v=JTN3WT4IAaY)

### Forschung

Die anwendungsorientierte Einführung *Wer nicht gezählt wird, zählt nicht* beantwortet grundlegende Fragen zum Umgang mit Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in Migrationsgesellschaften.  
[vielfaltentscheidet.de/gleichstellungsdaten-eine-einfuehrung](http://vielfaltentscheidet.de/gleichstellungsdaten-eine-einfuehrung)

# G.2 Prozesse des Ermöglichens:

## Urban Citizenship – ein Weg zur Demokratisierung von Institutionen

356 Katharina Morawek

Europa befindet sich in einer paradoxen Situation. Einerseits wird es von Einwanderungsgesellschaften belebt und kulturell vorangetrieben. Gleichzeitig bildet sich die gesellschaftliche Vielfalt in der Öffentlichkeit und in den Institutionen nicht annähernd ab. Dazu kommt der politische Ausschluss jenes Teils der Bevölkerung, die mangels Pass kein Wahlrecht besitzt. Blickt man auf Kulturinstitutionen, ist die Situation ähnlich: Der demografische Wandel spiegelt sich in Personal, Programm und Publikum nicht wider. Die gesellschaftliche Wirklichkeit mit ihren Mehrfachzugehörigkeiten, transnationalen Biografien, Mehrsprachigkeit, aber auch Diskriminierung und Marginalisierung wird so immer wieder aufs Neue verkannt.

Die Suche nach Wegen, die das Spektrum demokratischer Spielräume erweitern können, steht im Mittelpunkt dieses Artikels. Um die etablierten demokratischen Mittel zu überprüfen und zu aktualisieren, lohnt es sich, das Konzept der *Urban Citizenship*<sup>1</sup> genauer anzuschauen. Unter diesem Begriff wird seit Beginn der 1990er-Jahre vor allem in den USA diskutiert, wie auf lokaler und regionaler Ebene Politik so gestaltet werden kann, dass der Zugang zu Rechten und Ressourcen für alle, die an einem Ort leben, ermöglicht werden kann.

Ein konkretes Beispiel in der Schweiz für ein solches *Urban Citizenship* Modell ist die künstlerische Intervention *Die Ganze Welt in Zürich*<sup>2</sup> der Shedhalle Zürich. Dieses Projekt lotete Wege zu einer verstärkten Demokratisierung der Schweizer Demokratie aus. Der daraus entstandene Verein *Züri City Card* ist mittlerweile eine selbstständige Institution, die im ständigen Dialog mit politischen Entscheidungsträger\*innen und weiteren Akteur\*innen steht. Im Vorstand des Vereins, der im September 2018 eine Petition zur Realisierung einer Stadtbürgerschaftskarte lanciert hat, engagieren sich ehemalige Papierlose ebenso wie zivilgesellschaftliche Akteur\*innen oder Parlamentarier\*innen. Im Zürcher Gemeinderat wurde im Juli 2018 eine Motion (in der Schweiz eine parlamentarische Aufforderung an die regierende Ebene) zur Einführung einer *Züri City Card* eingebracht.

<sup>1</sup> Der Begriff *Urban Citizenship* steht für die Ausweitung der rechtlichen, sozialen, kulturellen und politischen Teilhabe aller Menschen, die in einer Stadt leben. Eines der Ziele ist es, die massiven Demokratiedefizite in den Einwanderungsgesellschaften Europas hinter sich zu lassen und Möglichkeiten für freie, gleiche und solidarische Lebensformen zu erproben, also zu einer Demokratisierung der Demokratie zu kommen. (urbanize.at)

<sup>2</sup> Siehe: [p-art-icipate.net/the-whole-world-in-zurich/die-ganze-welt-in-zurich/](http://p-art-icipate.net/the-whole-world-in-zurich/die-ganze-welt-in-zurich/)

## Die Züri City Card

Mit dieser Identitätskarte werden Sans Papiers bei der Einforderung ihrer Rechte unterstützt und der diskriminierungsfreie Zugang zu öffentlichen und privaten Leistungen ermöglicht. Ziel ist zudem, dass diese ID-Karten auch von regularisierten Bewohner\*innen genutzt werden, sodass die Identitätskarten nicht automatisch auf einen Status als Sans Papiers schließen lassen. Dies wird z. B. durch die Koppelung mit Ermäßigungen für Eintritte in Kulturinstitutionen oder andere öffentliche Einrichtungen erreicht. Als prominentestes Beispiel gilt die Stadt New York, wo eine städtische Identitätskarte (NYID) allen Stadtbewohner\*innen ausgestellt wird ([zuericitycard.ch/projekt](http://zuericitycard.ch/projekt)).

Das Konzept *Urban Citizenship* konnte sich in der Schweiz in unterschiedlichen weiteren Kontexten praktisch entfalten. Neben der Initiative *Wir alle sind Zürich* entstand auch die Schwesterinitiative *Wir alle sind Bern*, die in der Bundeshauptstadt regelmäßig starke Impulse setzte. Schließlich wurde das Konzept der *Urban Citizenship* und Bestrebungen zur Einführung einer City Card in Bern Teil der lokalen Politik: Eine Stadtbürgerschaftskarte wurde in den Schwerpunkteplan Integration 2018—2021 und somit als aktives Geschäft aufgenommen.

Entscheidend für das Gelingen von Formaten und Prozessen, die demokratisierend und antidiskriminierend wirken sollen, ist die Haltung der Institution, die Widerspiegelung der vielfältigen gesellschaftlichen Realität als Auftrag an der allgemeinen Öffentlichkeit zu verstehen. Zentral dabei ist, sich als Institution als Akteurin in einem Netzwerk zu begreifen und nicht von der Vorstellung auszugehen, man selbst sei das bereits mit dem nötigen Wissen ausgestattete Zentrum. Das bedeutet auch die Überprüfung der eigenen Transformationsfähigkeit: Ist die eigene Institution in der Lage Debatten zu befördern, die sich den drängenden Fragen widmen, die für die demokratische Gestaltung der gemeinsamen Zukunft entscheidend sind?

Für eine solche Transformation braucht es Institutionen, die gewillt sind, auch sich selbst zu verändern sowie auch Subjekte, die gewillt sind, sich in diese Veränderungsprozesse einzubringen. Die Herausforderung für ein demokratisierendes Vorgehen besteht also darin, für eine «Normalisierung» von Diversität einzutreten (also z. B. die institutionelle/strukturelle Angleichung an die gesellschaftliche Migrationsrealität) und Institutionen «barrierefrei» zu machen (Mark Terkessidis).

# Innovative Projekte, die mit dem Konzept der Citizenship arbeiten, setzen hierbei einen Perspektivenwechsel voraus, der sich an der Kategorie der Teilhabegerechtigkeit orientiert.

Diese zielt nicht nur auf eine rein quantitative Erhöhung der Anzahl von Teilhabenden ab, sondern nimmt in erster Linie die qualitative Ebene in den Blick. Denn nur wer ganz grundsätzlich als Teil angesehen wird, kann auch mitgestalten und mitentscheiden. Teilhabe zu gestalten bedeutet dann eben nicht, (angebliche) Minderheiten in bestehende Institutionen einzugliedern oder den bestehenden Praxen, Fördergefäßen oder Routinen jeweils eine neue (z. B. den «Sondertopf») hinzuzufügen.

Ein solches programmatisches Verständnis von kultureller Teilhabe würde vielmehr bedeuten, im Rahmen von Prozessen der interkulturellen Öffnung demokratisierende Mechanismen in Institutionen zu verankern und zu überprüfen, ob diese für deliberative Demokratisierungsprozesse in Richtung gesellschaftlicher Gleichheit und Gerechtigkeit wirksam sind.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Siehe zu konkreten institutionellen Veränderungsprozessen auch die anderen Texte in diesem Dossier.

---

**Katharina Morawek** war bis 2017 künstlerische Leiterin der Shedhalle Zürich, wo sie «Die ganze Welt in Zürich», ein Projekt zu Urban Citizenship, realisierte. Sie ist Vorstandsmitglied bei INES – Institut Neue Schweiz, einem postmigrantischen Think und Act Tank, der sich für Demokratisierung in der Schweizer Einwanderungsgesellschaft einsetzt. Sie war Mitbegründerin der stadtpolitischen Initiative «Wir alle sind Zürich» und hat zu Demokratisierung, Urbanismus und Geschichtspolitik gearbeitet und publiziert. Zuletzt erschien die Publikation *Urban Citizenship*. Zur Demokratisierung der Demokratie (gemeinsam mit Martin Krenn) im Verlag für moderne Kunst, Wien 2017. Derzeit leitet sie u. a. ein Projekt zu institutioneller Öffnung im Kulturbereich.

# Weiterführende Links und Literatur

## Praxisbeispiel

Das jährlich stattfindende Stadtfestival *WIENWOCHE* versteht Kulturarbeit als ein Einmischen in gesellschaftliche, politische und kulturelle Debatten. Dabei sollen künstlerische wie politische Praxen erweitert und für alle in der Stadt lebenden sozialen Gruppen zugänglich gemacht werden. [wienwoche.org](http://wienwoche.org)

## Förderungen

Der Berliner *Projektfonds Kulturelle Bildung* verfolgt unter anderem die Zielrichtungen, innovative temporäre Kooperationen zu fördern oder Akteur\*innen zu unterstützen, die in der Förderpraxis unterrepräsentiert sind.

[projektfonds.kulturprojekte-berlin.de](http://projektfonds.kulturprojekte-berlin.de)

## Weiterführende Artikel & Beiträge

Der Band *Kunstpraxis in der Migrationsgesellschaft – Transkulturelle Handlungsstrategien am Beispiel der Brunnenpassage Wien* von Ivana Pilic und Anne Wiederhold erkundet die Möglichkeiten einer transkulturellen Kunstpraxis und gibt Anregungen, wie Kunstproduktionen, die der Vielheit einer Bevölkerung entsprechen, organisiert werden können. Erschienen 2015 beim Transcript Verlag, Bielefeld.

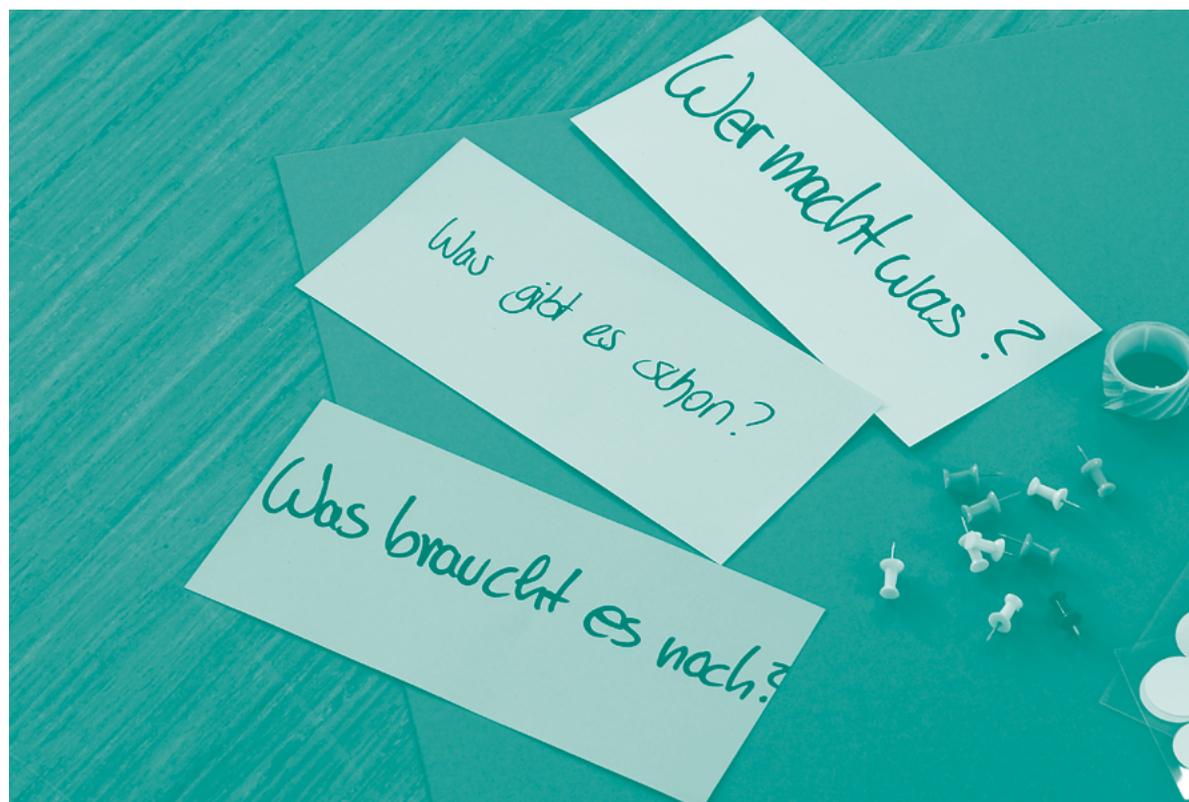
Das politische Forum «*Wir alle sind Zürich*» hat mit 550 Aktivist\*innen und Interessierten in der Shedhalle Zürich über neue Möglichkeiten Schweizer Migrationspolitik diskutiert.

[youtube.com/watch?v=b1yyx-WFAxX8](https://www.youtube.com/watch?v=b1yyx-WFAxX8)

Siehe auch die letzte Publikation der Autorin: Krenn, Martin/Morawek, Katharina (2017): *Urban Citizenship – Democratising Democracy*. VfMk Verlag für moderne Kunst GmbH, Berlin.

## Forschung

Die Forschungsarbeit *Theater für Alle?: Partizipation von Postmigranten am Beispiel der Bühnen der Stadt Köln* von Azadeh Sharifi untersucht drei Theaterhäuser in ihrer inhaltlichen und programmatischen Ausrichtung zur interkulturellen Öffnung. Zudem werden Postmigrant\*innen zu ihrem Theaterinteresse sowie zu ihrer Nutzung der Kölner Theater befragt. Erschienen 2011 bei Peter Lang | Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.



# G.3 Institutionelle Transformationen:

## Strategische Partnerschaften zwischen ungleichen Institutionen am Beispiel der Wiener Brunnenpassage

Der *ArtSocialSpace Brunnenpassage* ist seit 2007 Labor und Praxisort dezentraler partizipativer und transkultureller Kunst. In einer ehemaligen Markthalle am Wiener Brunnenmarkt können Menschen unterschiedlicher Herkunft an Kunstprojekten mitwirken und sich dabei kennenlernen. Bei über 400 Veranstaltungen im Jahr können Besucher\*innen gemeinsam mit professionellen Künstler\*innen vor Ort proben, produzieren und auf der Bühne stehen. Alle Veranstaltungen sind bei freiem Eintritt zugänglich, es gilt «pay if you can». Die Brunnenpassage ist konzeptionell neben der starken lokalen Anbindung auf die Zusammenarbeit mit großen Kulturinstitutionen ausgerichtet.

Seit ihrer Gründung im Jahr 2007 kooperiert sie mit großen Kulturinstitutionen der Innenstadt. Diese Kooperationen bieten den transkulturellen Produktionen der Brunnenpassage und der Vielfalt der mitwirkenden Menschen eine große, bislang schwer zugängliche Bühne, im Gegenzug wird für die Institutionen selbst eine Öffnung für neue Inhalte und andere Bevölkerungsgruppen möglich.

**Im besten Fall gelingt der gegenseitige Brückenschlag: Postmigrantische Kunstpraxis wird für eine breitere Öffentlichkeit erlebbar und die sogenannten Kulturtanker profitieren von der transkulturellen Kompetenz der Brunnenpassage.**

Die gesammelten Erfahrungen durch die einzelnen Kooperationen zeigten, dass viele gute Projekte zusammen umgesetzt werden können. Mit dem Wiener Konzerthaus wird bereits seit 2009 zusammengearbeitet. Die Basis sind regelmäßige Formate, die in beiden Häusern stattfinden: So gibt es unter anderem ein Sing Along-Format<sup>1</sup> unter Beteiligung jeweils hauseigener Chöre, welches zu Schwerpunktthemen zweimal jährlich am Brunnenmarkt und im Mozartsaal des Konzerthauses veranstaltet wird. Die Zusammenarbeit mit dem Weltmuseum Wien begann 2014 und mündete im Oktober 2017 in die ko-kuratierte Sonderausstellung «Sharing Stories. Dinge sprechen», die sich u. a. mit der schwierigen Geschichte des Sammelns als koloniale Praxis auseinandersetzt und alternative Praxen des Sammelns und Erzählens entwickelte. Diese ist bis Frühjahr 2019 in den Räumlichkeiten des Weltmuseums am Heldenplatz zu sehen. Hinzu kam 2017 darüber hinaus die Partnerschaft mit der Offenen Burg des Burgtheaters.

Für eine Partnerschaft auf Augenhöhe, die auch nachhaltige Veränderungen in Bezug auf Öffnungsprozesse für neue Zielgruppen, Künstler\*innen, Inhalte und Programme und mehr Diversität im Personal bei den etablierten Kulturinstitutionen auslöst, war diese Form der Kooperation jedoch nicht ausreichend.

<sup>1</sup> Das Sing-Along ist ein Format, welches vom Wiener Konzerthaus entwickelt wurde. Bei diesem partizipativen Konzert bekommen die Besucher\*innen zu Beginn je ein eigenes Liederbuch und werden aktiv zum Mitsingen eingeladen.

2017 wurde auf Initiative der Brunnenpassage deshalb mit den jeweiligen Intendant\*innen der drei Institutionen eine strategische Partnerschaft mit einer Laufzeit von drei Jahren mit dem Wiener Konzerthaus und Weltmuseum Wien sowie von zwei Jahren mit dem Burgtheater etabliert und in einer umfangreichen schriftlichen Vereinbarung festgehalten.

Vorrangiges Ziel dieser strategischen Partnerschaften ist, die Zusammenarbeit weiterzuentwickeln, voranzutreiben und nachhaltig zu verankern. Die Institutionen stimmen dabei jeweils überein, dass es zu ihren zentralen Zielsetzungen gehört, hohe künstlerische Qualität der gesamten Bevölkerung in ihrer Vielfalt zugänglich zu machen und aktive Teilhabe zu fördern.

Nach dem ersten Pilotjahr kann der begonnene Partnerschaftsprozess durchaus positiv beschrieben werden. Es gab regelmäßige Austausch-Meetings für die Planung der jeweiligen Produktionen und auch zweimalig Austausch-Treffen der Brunnenpassage gemeinsam mit den drei großen Häusern, um die Vernetzung auch zwischen den drei großen Kulturinstitutionen zu verbessern. Es wurden als Zwischenstand erste folgende Erkenntnisse und Herausforderungen deutlich:

- ① Ziel sollte es **längerfristig** sein, nicht nur mit der Vermittlungsabteilung, sondern mit der Gesamtinstitution zu arbeiten. Hier werden auch Themen rund um Personalentwicklung thematisiert, wie etwa Weiterbildungen im Bereich Diversität und Partizipation. In Bezug auf partizipative Formate wurden bereits (post-)migrantische Künstler\*innen der Brunnenpassage von den großen Institutionen engagiert, was einer ersten Diversifizierung der Institutionen entgegenkommt.
- ② Die Finanzierung der gemeinsamen Produktionen und die Frage einer möglichen finanziellen Umverteilung erweist sich jedoch als nicht ausreichend geklärt. Die Strategischen Partnerschaften sind ohne **zusätzliche finanzielle Förderung** begonnen worden. Dies sollte in den kommenden Monaten noch verändert werden. Eine finanzielle Unterstützung der Kulturpolitik wäre in diesem Zusammenhang ebenfalls hilfreich. Es sind teilweise für die großen Institutionen Fragen in Bezug auf den Umgang mit unterschiedlichen Eintrittspreisen oder auch freiem Eintritt entstanden. Für gemeinsame Workshop-Formate wurde darum mit Kontingenten für spezifische Zielgruppen, z. B. gleichberechtigte Anzahl von Teilnehmer\*innen aus dem Umfeld des Burgtheaters und aus dem Umfeld der Brunnenpassage gearbeitet. In einigen Formaten wurde mehrsprachig gearbeitet, dies könnte jedoch ebenfalls ausgebaut werden.
- ③ Für 2019 ist ein umfangreicher Steuerungsprozess unter dem Titel *PARTNERSHIP COMPASS, a Tool for Connections, Synergies, and Synapses in the Arts* geplant. Im Rahmen dessen sollen die strategischen Partnerschaften nach ihrem ersten Jahr begleitend **evaluiert** und so auch die gemeinsame Prozessentwicklung vorangetrieben werden.

---

**Anne Wiederhold** ist Künstlerische Leiterin der Wiener Brunnenpassage. Sie ist Mitgründerin der Brunnenpassage, Schauspielerin und Organisationspsychologin. Als Schauspielerin in vielen internationalen Produktionen tätig. Arbeitsschwerpunkte Brunnenpassage: Theorie und Praxis von *Community Art*, Kunst als Tool für gesellschaftlichen Wandel, *Migrant Mainstreaming* in der Kulturpolitik.

# Weiterführende Links und Literatur

## Praxisbeispiel

Im Rahmen des Projekts *Multaka: Treffpunkt Museum* werden syrische und irakische Geflüchtete zu Museums-Guides fortgebildet, damit diese wiederum Museumsführungen für arabisch-sprachige Geflüchtete in ihrer Muttersprache anbieten können. [multaka.de](http://multaka.de)

## Förderungen

Mit *360°-Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft* unterstützt die Kulturstiftung des Bundes Institutionen, die sich in ihrem Feld mit Fragen der Gegenwart befassen, die gesamte Gesellschaft in den Blick zu nehmen.

[kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/nachhaltigkeit\\_und\\_zukunft/detail/360\\_fonds\\_fuer\\_kulturen\\_der\\_neuen\\_stadtgesellschaft.html](http://kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/nachhaltigkeit_und_zukunft/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html)

## Artikel & Beiträge

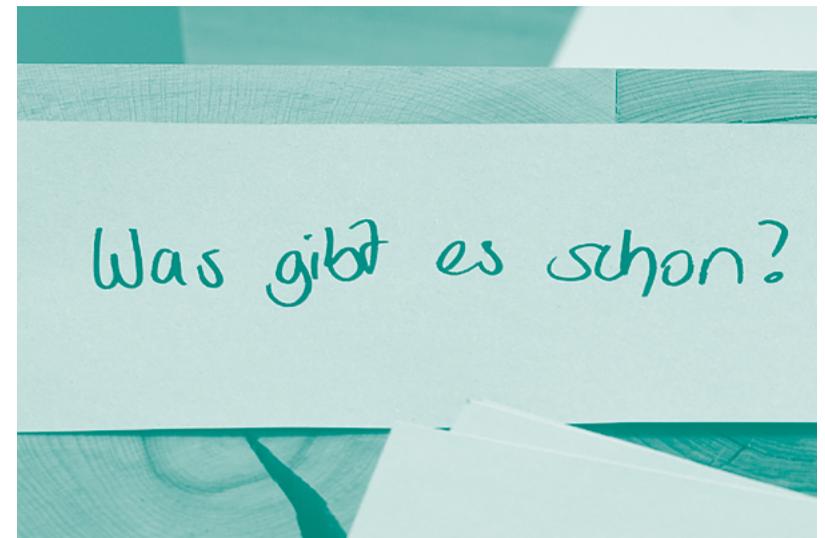
Die Intendantin des Maxim-Gorki-Theaters in Berlin, Shermin Langhoff, verrät im Interview ohne Worte, was sie an Kreuzberg vermisst, wie sie mit ihrer Rolle als Vorbild umgeht und wie man Rechte integriert.

[sz-magazin.sueddeutsche.de/sagen-sie-jetzt-nichts/wie-integriert-man-rechte-shermin-langhoff-85851](http://sz-magazin.sueddeutsche.de/sagen-sie-jetzt-nichts/wie-integriert-man-rechte-shermin-langhoff-85851)

Symposium *Wem gehört das Museum?* Beitrag von Natalie Bayer (Kuratorin, Migrationsforscherin) zu *Neue Verhältnisse im Museum!?* Politiken und Poetiken des Öffnens [youtube.com/watch?v=HgvoV9Muh4s](https://youtube.com/watch?v=HgvoV9Muh4s)

## Forschung

In der ethnologischen Studie *On Being Included* der britisch-australischen Wissenschaftlerin Sara Ahmed werden auf Grundlage von Interviews mit Gleichstellungsbeauftragten und diversity workers an britischen Einrichtungen wie Universitäten, Kliniken und Behörden das Bemühen dieser um antidiskriminatorische Veränderung in institutionellen Kontexten kritisch analysiert. [dukeupress.edu/on-being-included](http://dukeupress.edu/on-being-included)



# G.4 Strategien für die Stadt:

## Kommunale Netzwerke als Fundamente urbaner Veränderungsprozesse

In unseren sich schnell verändernden urbanen Lebenswelten greifen keine alten Schablonen für neue Herausforderungen. Das gilt insbesondere für Kommunen und Kultureinrichtungen, die sich den veränderten stadtgesellschaftlichen Wirklichkeiten nicht nur stellen müssen, sondern diese im Idealfall auch aktiv als Akteur\*innen mitgestalten. Kulturinstitutionen können auf diese Weise gesellschaftliche Schief lagen aufzeigen und im weitesten Sinne als kulturpolitische Korrektive in die Stadt hineinwirken.

Unter dieser Prämisse sollten Kulturverwaltungen erkennen, wie wichtig die Etablierung und Steuerung von stadtgesellschaftlichen Allianzen ist, vor allem auch, um «Teilhabe» im Sinne einer diversitätsorientierten Öffnung von Kultureinrichtungen zu ermöglichen. Gemeinsam mit Kunst- und Kulturschaffenden, Migrant\*innen-Selbstorganisationen und zivilgesellschaftlichen Initiativen können so Instrumente einer Kunst- und Kulturarbeit entwickelt werden, die in den Lebensrealitäten der Einwohner\*innen ansetzen.

### **Zugänge ermöglichen**

Mindestens ebenso wichtig ist es jedoch, den in der Stadt ansässigen, mannigfaltigen Communities Zugänge zu ermöglichen. Vorerorts existieren bereits organisierte Netzwerke und Strukturen, die durch hinreichend kluge Steuerung und Moderation auch Change-Prozesse stimulieren können. Auf kommunaler Seite haben sich Runde Tische und Arbeitsgemeinschaften im Migrationskontext etabliert, im weiteren Sinne zählen hier auch Integrationsräte als politische Gremien dazu. Sinnvoll ist hier entweder die Erweiterung dieser Netzwerke, beispielsweise um Akteur\*innen aus der Kulturverwaltung und Kulturinstitutionen – idealerweise um Menschen mit hoher Entscheidungskompetenz – oder aber die Interessenbündelung von kultur-, verwaltungs- und zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen in einem breit aufgestellten Gremium.

In nahezu jeder Stadt sind darüber hinaus Migrant\*innen-Selbstorganisationen aktiv, die eine bedeutsame stadtschellschaftliche Ressource bilden und obligatorisch Teil jedes dieser Netzwerke sein müssen. Diese organisch gewachsenen Strukturen bespielen mittlerweile die gesamte Klaviatur der zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation. Dort finden seit Dekaden kulturelle Aktivitäten aller Formen darstellender und bildender Kunst statt. Migrant\*innenorganisationen sind also Desiderate für kommunale Netzwerke, wenn man jenseits um sich greifender «Projektitis» tatsächlich gleichberechtigt und auf Augenhöhe zusammenkommen möchte.

### Gatekeeper\*innen

Gemeinsam gilt es Visionen in Form eines Leitbilds auszuhandeln. Vor allem unter der Prämisse, dass alle Akteur\*innen nicht nur Multiplikator\*innen sind, sondern auch Gatekeeper\*innen ihrer eigenen Netzwerke, die berechtigterweise auch ihre Interessen schützen oder durchsetzen möchten. Ein solches Leitbild ist nicht an Defiziten orientiert, sondern beinhaltet Handlungsmaximen, die alle Akteur\*innen in ihren Einrichtungen und Netzwerken durchsetzen wollen – beispielsweise die Forderung, Diversität im Personal, Programm und Publikum abzubilden. Es bestimmt aber auch die Formen der Zusammenarbeit: Anstatt als kommunaler Anbieter ohne Einbindung der vermeintlichen Zielgruppe Formate zu entwickeln, die mit jenen der Migrant\*innen-Organisationen konkurrieren, sollte erkannt werden, **dass die Partizipation an bereits bestehenden Projekten und deren gemeinsame Weiterentwicklung sehr viel zielführender ist.**

**Dies setzt jedoch die Kenntnis der unterschiedlichen Communities und ihrer Tätigkeiten voraus und funktioniert nicht ohne die Erkenntnis und Akzeptanz unterschiedlicher Herangehensweisen.**

Gelingt dieser Schritt, können wunderbare Synergien und Projekte im ganzen Stadtgebiet, auch jenseits der etablierten Hotspots der Kultur, entstehen.

---

**Deniz Elbir** ist Interkulturbeauftragter der Stadt Neuss. Er arbeitete im Grimme-Institut in Marl und in der digitalen Kommunikation bei der Stiftung Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen in Düsseldorf. Der gebürtige Neusser ist Autor des Projekts «Neue Deutsche Stadtgesellschaft» und Mitglied im Netzwerk «Kulturelle Bildung und Integration».

## Weiterführende Links

### Praxisbeispiel

Das *Interkulturkonzept* der Stadt Neuss schreibt Handlungsmaximen fest, die einen chancengerechten Zugang und eine insgesamt breitere Teilhabe am kulturellen Leben der Stadt für alle Einwohner\*innen fordert.  
[neuss.de/kultur/interkultur/interkulturkonzept](http://neuss.de/kultur/interkultur/interkulturkonzept)

### Förderungen

Das Programm *TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel*, eine Initiative der Kulturstiftung des Bundes, unterstützt Regionen dabei, Kulturangebote in ländlich geprägten Regionen und kleineren Städten weiterzuentwickeln.  
[trafo-programm.de](http://trafo-programm.de)

### Artikel & Beiträge

In seinem Artikel *NNYKP – Neue New Yorker Kulturpolitik* beschreibt Martin Fritz verschiedene antidiskriminatorische Maßnahmen der Kulturabteilung der Stadt New York unter Leitung des Kurators, Autors und ehemaligen Museumsdirektors Tom Finkelparl.  
[artmagazine.cc/content87247.html](http://artmagazine.cc/content87247.html)

*Atlantas* Willkommensstrategie von Stadt, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist Chefsache des Bürgermeisters Kasim Reed und seiner Integrationsbeauftragten Michelle Maziar. Im KörperForum stellt Maziar die *innovative Integrationspraxis* vor. Auftakt zum 7. Körper Demografie-Symposium:  
[youtube.com/watch?v=kcrpm0paQsw](https://youtube.com/watch?v=kcrpm0paQsw)

### Forschung

Die Expertise *Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors* zeigt anhand relevanter Praxisbeispiele sowie Darstellung konkreter Handlungsoptionen auf, wie bestehende Steuerungsinstrumente für die Diversifizierung des Kultursektors besser genutzt werden können.  
[vielfaltentscheidet.de/handlungsoptionen-zur-diversifizierung-des-berliner-kultursektors](http://vielfaltentscheidet.de/handlungsoptionen-zur-diversifizierung-des-berliner-kultursektors)

# G.5 Narrative der Gesellschaft von heute:

## The potential of the past as a fundament for inclusive and interactive cultural practices

Madhusree  
Dutta

372

The use of the word Diversity in the context of a cultural institution is a complex concept. It sort of acknowledges that there is a centre and from that position there needs to be a journey made to the periphery. This logic, in a way, re-affirms the structure of some culture being the main and some others being secondary, and then appeals for actions to be taken towards recognising the secondary cultures. This understanding of Diversity needs to be challenged and altered. In its own space, every practice is central and mainstream. We call some practices «minor» or marginalised only because we measure them from a particular point of centre. The populist measures for Diversity, in the context of art institutions (for example, compulsory reservations of a certain percentage of staff members for people from diverse backgrounds or a certain amount of the budget to be marked for work with minority communities) do not attend to this complexity. In some sense, such measures re-confirm the hegemonic structure and only offer small compensatory remedies.

### **Archiving cultural Memories**

In the *Akademie der Künste der Welt* (Academy of the Arts of the World) we wish to engage with the issues of multiple and simultaneous cultural practices. We wish to develop programmes that are responsive to the parallel existence of many autonomous cultural practices. In order to put different cultural experiences in the same platform we have launched a project that is titled *found:erased: palimpsest*. It is a project of pedagogy and public art. Under this programme a participatory and open access digital project of archiving Cultural Memories is initiated in collaboration with academic institutions, cultural centres, documentary initiatives, community organisations, and individual artists and archivists.

The region of North Rhine Westphalia has a large reservoir of cultural assets and practices but they are all buried. One can sometimes get a glimpse of something and at other times cannot see anything. It is like while walking through a particular neighbourhood you hear people speaking a language that is somewhat different but do not really stop to figure out what is it. Decades of labour migration, industrialisation, de-industrialisation, phases of urbanisation, myriad cultural practices, change of demography have left its footprints in the cities and in the land of NRW but they are layered under each other – that is palimpsest.

There is also a kind of cultural alienation here between different practices, communities, languages and neighbourhoods.

In order to build a more inclusive and interactive public culture we need to understand and celebrate ›the potential of the past‹. The cultural memories need to be dug out layer by layer and it needs to be done in a participatory and collective way.

For that, under the broad theme *found:erased:palimpsest* we are going to launch a Public Historian project in 2019 – where ordinary people will be initiated to participate in a memory festival and contribute their own personal, familial and communal stories in building a digital public archive. The festival will be structured through Memory Stations in several areas (Köln-Kalk, Alte Feuerwache Köln, Köln-Mülheim, Bochum, Essen, Düsseldorf etc.) – in partnership with local art initiatives. The Memory Stations will be simultaneously public art galleries, mobile studios and documentation centres, community spaces and libraries as well as festival venues.

All the contributions made at the Memory Stations will be uploaded in a free access digital site. We hope this project will create an equal status for cultural practices from different centres and configurations in the area. This project is strategised to initiate a public and participatory endeavour to find the ›international‹ within the ›local‹.

---

**Madhusree Dutta** is the artistic director of *Akademie der Künste der Welt*. She was born 1959 in Jamshedpur/Jharkhand, India. She studied Theatre at the National School of Drama, India and is a filmmaker, curator, and author. She is the founder and former director (1998—2015) of *Majlis*, a center for legal discourse and interdisciplinary art initiatives in Mumbai. Her areas of interest are documentary practices, urbanology, inter-disciplinary archiving practices, and Public Culture.

## Weiterführende Links

### Praxisbeispiele

Das Forschungs- und Ausstellungsprojekt *Movements of Migration. Neue Perspektiven auf Migration* in Göttingen arbeitete ethnografisch und künstlerisch daran, die wenig beachteten Realitäten migrantischen Lebens in die städtische Öffentlichkeit zu bringen. [movements-of-migration.org](http://movements-of-migration.org)

### Förderungen

Durch die Fördermittel des Berliner Projektfonds *Kulturelle Bildung* sollen künstlerische Projekte entstehen, welche Themen verhandeln, die mit den Teilnehmenden – hauptsächlich Kinder, Jugendliche oder junge Erwachsene bis 27 Jahren – zu tun haben und auf ihren Lebenswelten basieren. [kubinaut.de](http://kubinaut.de)

### Artikel, Video & Audiobeiträge

Der Vortrag *Welche Welt bedeuten diese Bretter? – Das Theater als zeitgenössisches Medium gesellschaftlicher Repräsentation* von Necati Öziri versammelt Gedanken des Autors und Dramaturgen zu einem politischen Theater, das in der Lage ist, die Geschichten der heutigen Gesellschaft(en) zu erzählen. [nacht kritik.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14570:debatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-xxxiv-necati-oeziri-bei-den-roemerberg-gespraechen-in-frankfurt-main&catid=101:debatte&Itemid=84](http://nacht kritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=14570:debatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-xxxiv-necati-oeziri-bei-den-roemerberg-gespraechen-in-frankfurt-main&catid=101:debatte&Itemid=84)

Im Film *Mauern 2.0 – Migrantische und antirassistische Perspektiven auf den Mauerfall. Gestern und heute* werden Protagonist\*innen des Films *Duvarlar/Mauern/Walls* des Regisseurs Can Candan aus 2000, der Perspektiven auf den Mauerfall und die Wiedervereinigung in den Jahren 1990—91, vor allem aus der türkeistämmigen Community in Westberlin, dokumentierte, erneut befragt. [vimeo.com/78630912](https://vimeo.com/78630912)

### Forschung

*The Multicultural Germany Project* an der University of California, Berkeley erforscht und dokumentiert in die Transformation der BRD zu einer multiethnischen Gesellschaft im Zuge von transnationaler Migration, Europäisierung und Globalisierung. [mgp.berkeley.edu/the-project](http://mgp.berkeley.edu/the-project)

# Impressum

## Kapitel 1

Texte Zukunftsakademie NRW:  
Inez Boogaarts, Anja Junghans,  
Philine Lissner, Henning Mohr

### Fotos:

Xheni Cuni (S.74—75), Vladimir  
Wegener (S.14—17, 27, 42—43,  
64—65), Patrick Wendt (S.30—31),  
Zukunftsakademie NRW

## Kapitel 2

Texte Zukunftsakademie NRW:  
Sandra Czerwonka

### Texte B, C.4, D.8:

Prof. Dr. Heiner Barz,  
Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf

### Lektorat:

Wissenschaftsverlag Zimmermann,  
Magdeburg (B + C)

## Kapitel 3

Texte Zukunftsakademie NRW:  
Inez Boogaarts, Sandra Czerwonka,  
Philine Lissner

### Texte C:

Schacht 11 – Das Redaktionsbüro auf  
Zollverein und ZAK NRW  
(Inez Boogaarts, Sandra Czerwonka)

### Fotos:

Volker Beushausen (S.225),  
Rabia Çalışkan (S.228), Lisa  
Hantke (S.227), Antonia Wilhelmus  
(S.229), Vladimir Wegener (S.226),  
Zukunftsakademie NRW

### Lektorat:

Jessica Hoppe (C),  
Intraduct GmbH (D.1)

## Kapitel 4

Texte Zukunftsakademie NRW:  
Philine Lissner, Ella Steinmann,  
Erika Wickel

### Texte B:

Red Pony – Agentur für Kunst  
und Kulturelle Bildung (Caroline  
Rohmer, Friederike Schönhuth),  
Redaktion: ZAK NRW (Erika Wickel)

### Texte D:

Anke von Heyl, Frechen und  
Darren O'Donnell, Toronto,  
Redaktion: ZAK NRW (Philine Lissner,  
Erika Wickel)

### Fotos:

Shantan Kumarasamy (S.247—253),  
Zukunftsakademie NRW

### Lektorat:

Dr. Cynthia Dyre (D),  
Jessica Hoppe (B)

## Kapitel 5

Texte Zukunftsakademie NRW:  
Inez Boogaarts

### Texte B:

Gülay Gün

### Texte C:

Peter Grabowski

### Texte D:

Çiğır Özyurt-Güneş

### Texte E:

Katharina Jarzombek

### Texte F:

Dr. Vera Allmanritter

### Texte G:

Madhusree Dutta, Deniz Elbir,  
Can Gülcü, Katharina Morawek, Ivana  
Pilić, Dr. Azadeh Sharifi,  
Anne Wiederhold

### Fotos:

Zukunftsakademie NRW

### Lektorat:

Jessica Hoppe (E—F), Köln

Die Träger\*innen der  
Zukunftsakademie NRW sind:

Ministerium für  
Kultur und Wissenschaft  
des Landes Nordrhein-Westfalen



STIFTUNG  
MERCATOR

STADT  
BOCHUM



© Zukunftsakademie NRW 2019

### Redaktion:

Inez Boogaarts, Philine Lissner

### Lektorat:

Kerstin Thierschmidt

### Layout:

nodesign

### Druck:

Glaudo Druck



Es gibt  
sie noch,  
die guten

jetzt  
change  
grow  
improve

zak  
nrw

▪

de